انتكاس القيادة

الاسباب والمعالجات

~ منظور اخلاقي ~



غانم فنجان موسى

فاطمة فالح احمد

انتكاس القيادة

الاسباب والمعالجات

"منظور اخلاقي"

ا. د. غانم فنجان موسى د. فاطمة فالح احمد

عنوان الكتاب: **انتكاس القيادة**

الاسباب والمعالجات

منظور اخلاقي

المؤلف: ا.د. غانم فنجان موسى - د. فاطمة فالح احمد

مطبعة:- McNaughton & Gunn, INC. Michigan-

USA

رقم الايداع:.ISBN 978-9831077-7-4

إلى

القادة الذين ينظرون كيف كانت

عاقبة الذين من قبلهم فيستقيمون

الاستهلال

تقطع الشواهد أنه ليس من المنطق توقع أن القيادة لا تتعرض للانتكاس، فهي قطب الرحى في المنظمة وعنصر فاعل ومؤثر في جميع العناصر الأخرى فيها، وعليها مسؤوليات جسام تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف تابعين مختلفين في تطلعاتهم وحاجاتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وتلبية طلبات الزبائن التي لا تنتهي، وان تعمل في بيئة فيها منافسة شديدة وتغيرات مثيرة وتطورات سريعة على جميع الصعد (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية) وتتزايد فيها احتمالات نقص الفرص والموارد، وتزدحم بأحداث وتحديات وإشكالات ومفاجآت ليس بالإمكان تفاديها.

ويشخص هذا المؤلف بموضوعية شديدة أسباب انتكاسات القيادات والجهات التي تقف وراء تلك الانتكاسات، والتأثيرات السلبية الكبيرة التي تترتب عنها، ويعرض أساليب عملية يسهم تطبيقها في تمكين القيادات من النهوض من الانتكاسات وهي أقوى وأكثر تفاؤلا وإصرارا على مواصلة مسيرتها بخطى حثيثة نحو أهدافها.

ونؤكد اذا كانت المعلومات في هذا المؤلف وافية فذلك توفيق من الله تعالى، وإن كانت الأخرى فذلك جهدنا ولكل مجتهد نصيب، ولا غرابة أن تكون للقراء الأفاضل بعض الملاحظات على هذا المؤلف، وسنكون ممتنين لمن يهدينا ملاحظات ترقى بهذا العمل قدر المستطاع مع إيماننا بأن الكمال في أي عمل مطلب تتقاصر دونه الأعناق.

المؤلفان
ghanimfm@yahoo.com

المحتويات

الفصل الأول

مفهوم القيادة

تعد قيادة الأفراد من أكثر الظواهر الاجتماعية قدما على الأرض، وأكثرها تعقيدا، فهي قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته لارتباطها الوثيق بتنظيم التفاعل بين أفراد المجتمع وتجميع جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف محددة.

وقد تميزت القيادة بأنها أحد أوجه النشاط الإنساني الذي يتزايد الاهتمام به باستمرار، ولذلك نالت الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير وتشعبت الدراسات والنظريات التي تناولتها واختلفت رؤى المفكرين حولها في محاولة منهم لضبط مفهومها ومحدداتها وتأثيراتها ومتطلباتها، ورغم ذلك فهي لا زالت مبهمة enigmatic ومحيرة elusive لكثير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها.

مفهوم القيادة

تسمى القيادة احيانا بالراعي (والراعي كلمة مشتقة من الرعي ومعناها المحافظة والحفظ)، وهي من يعول عليه في رعاية التابعين والحافظ لهم والمؤتمن عليهم طالما ارتضت حمل مسؤولية قيادتهم، ومهمتها التأكد بنفسها من صلاح رعيتها واستقامة شؤونهم، وتمكينهم من التمتع بحقوقهم.

وتقطع الوقائع ان محاولات تحديد مفهوم القيادة ليست جديدة، ولا رهينة مرحلة تاريخية محددة، فهي مستمرة منذ ان بدأ الأفراد يشعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم.

وقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت نتيجة تباين المداخل الفكرية التي تناولتها، ولذلك لا يوجد إلى الوقت الحاضر تعريف عام يمكن أن يوضحها بصورة شاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي

عليها، وإنما توجد محاولات جادة عديدة تستهدف تطوير فهم عقلي intellectually وعاطفي emotionally مقبول لها[1]، فقد عرفها البعض معتمدا على نظرية السمات، وقدمها اخرون على وفق نظرية الموقف، وهناك من تناولها في ضوء المنطق الغائي الذي يركز على الغاية منها، ونظر بعضهم إليها من مدخل إجرائي مركزا على الوسيلة الموصلة للغاية.

وقد حفز غياب تعريف متفق عليه للقيادة العديد من المختصين لبذل جهود حثيثة لتقديم تعريفات مختلفة لهذه العملية المعقدة والمؤثرة في كفاءة الأفراد والجماعات والمنظمات والأمم، ويؤكد دوبرين Dubrin في كتابه الذي صدر عام 2000 أن تعريفات القيادة في الكتب الأكاديمية بلغت حوالي 35000 تعريف[2].

ويمثل تعدد مفاهيم القيادة التي يقدمها الباحثون ظاهرة صحية تحسب لهم، وتؤكد استمرار محاولاتهم الجادة لفهم ماهية القيادة وأهميتها وتأثيراتها الكبيرة في مستقبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشعوب، ويقول وارن بينيس إن القيادة كالجمال من الصعب تعريفه ولكن يمكن معرفته عند مشاهدته[3]، وفيما يأتي عرض لبعض تعريفات القيادة ليس لأنها أكثر أهمية من التعريفات الأخرى وإنما كنماذج لإظهار التنوع في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمثلا عرفها جون بي كوتر John P. Kotter أستاذ الإدارة في هارفارد بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه معين بوسائل بعيدة عن الإكراه[4].

ويرى جون دبليو جاردنر John W. Gardner وهو مستشار لبعض رؤساء أمريكا ورئيس مؤسسة Common Cause، أن القيادة عملية يحث فيها القائد المجموعة التي يتولى قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة بينه وبينهم[5]، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمال المطلوبة بثقة وحماس وزيادة

رغبتهم في تحقيق اهداف المنظمة[6]، بينما يعتقد فدلر Fidler أن القيادة هي انعكاسات لقوة الشخصية التي يمتلكها فرد معين دون سواه ويوظفها في توجيه الآخرين ومراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهات الرامية إلى تحقيق الأهداف[7]، ويذهب دوبرين Dubrin إلى أن القيادة هي ممارسة السلطة واتخاذ القرارات[8]، ويعتقد كل من هيرسي وبلانجرد Hersey-Blanchard أن القيادة عملية تأثير في فعاليات الأفراد المتجهة نحو تحقيق الاهدف في موقف معين[9]، أما متكالف Metcalf فيعتقد أن القيادة هي تفاعل وتواصل وتعاون دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر يشعرون أنهم جميعا في قارب واحد وان مصالحهم وأهدافهم متشابكة، ويتأثرون جميعاً بالظروف (الايجابية والسلبية) المحيطة بهم[10].

ويعتقد فلومير Flumer ان القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف محددة، ومهارة إيصالهم إليها في ضوء التجاوب مع حاجاتهم وآمالهم ومشكلاتهم وظروفهم وامكاناتهم[11]، أما رنسيس ليكرت Rensis Liekert فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق أهداف محددة[12].

ويذهب برايان اونيل Brian O'Nail مؤلف كتاب اختبر مهاراتك القيادية Test Your Leadership Skills الى أن القيادة هي التأثير في الأفراد لإنجاز الأعمال برغبة وعلى وفق مواصفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنها عملية معقدة تستهدف تحقيق أهداف محددة وتتطلب التزام الفاعلين فيها (القائد والتابعين) بتحقيق الأهداف، وتعزيز التماسك بينهم، والتشجع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة[13].

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما يطلب إليهم فعله دون اكراه[14]، وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف[15].

ويمكن في ضوء ما تقدم تعرف القيادة بانها هي من يختارها التابعون طوعا لتوحدهم وتوجه جهودهم وتوظف امكاناتهم في تحقيق اهداف محددة بكفاءة في ضوء الفرص والامكانات المتاحة والتحديات المتوقعة.

ويعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو اكثر ويمتثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

وينبغي أن يكون من يتولى مسؤولية القيادة منتخبا من قبل التابعين في ضوء مؤهلاته العلمية والتقنية وخبراته ومهارته وقدراته (البدنية، والعقلية، والنفسية، والسلوكية)، وقادرا على اعداد الخطط وصنع القرارات واتخاذها، وتوظيف الفرص ومواجهة المشكلات والتحديات واحداث تغيير هادف لخير المنظمة والتابعين، ويؤثر في التابعين، ويستميلهم للعمل، ويوظف طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية.

خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان الشخص لا يمنح نفسه صفة شجاع أو كريم أو صادق أو امين ولكن الاخرين هم من يضفون عليه هذه الصفات في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان

الاخرين يعدون الشخص قائدا بناء على سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته ايضا، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

- تعمل القيادة بتخويل من التابعين الذين اختاروها لقيادتهم وان استمرارها في موقعها مرهون بمدى استمرار قبولهم لها في ضوء اخلاصها في سعيها في تمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة.
- لا تكون القيادة بالإكراه ولا بشراء الذمم، ولا تطلب، وانما لا بد ان تحظى بقبول الاخرين، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ﷺ ضرورة العمل بمبدأ المقبولية في قوله "إِذَا كُنْتُمْ ثَلاثَةً فِي سَفَر فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ" ويظهر من هذا الحديث الشريف ان القيادة منتخبة من قبل التابعين.
- تعد القيادة ظاهرة اجتماعية لا يمكن تجاهلها في جميع المجتمعات، وهي التي تجعل التاريخ حدثاً متسلسلاً في حركة تحولية اجتماعية بنيوية، وليس لها هوية ثابتة، وإنما هي في حالة مستمرة من التفكيك والتفسير وإعادة البناء، وهذا ما يجعلها امراً دقيقا وغيرَ اعتيادي ومعقدا ومهمةً صعبة وكثيرة المتطلبات، وتزداد اهميتها باستمرار[16].
- تكون القيادة اما حسنة أو سيئة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، فهي قيادة حسنة عندما تكون محركة لكل من يتبعها نحو النجاح الذي يحقق غايات سامية ونبيلة ينتفع منها التابعون وتسهم في تطوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم انموذجا للقيادة الحسنة، فقد أسس دولة قوية لأمة كانت ضعيفة يغِير

بعضها على بعض، والقوي فيها يأكل الضعيف، وليس للمرأة فيها حقوق، واذا بشر احدهم فيها بالأنثى يتوارى من القوم من سوء ما بشر به أيمسكه على هون أم يدسه في التراب، بينما تكون القيادة سيئة عندما ينصب اهتمامها على تحقيق اهدافها الشخصية بجميع الاساليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضليل والمراوغة ... وغيرها) بصرف النظر عن الاضرار المادية والمعنوية التي تلحق التابعين وبيئتهم، وتكون سببا لإحباط التابعين وانتكاسهم، وقد كان فرعون وهتلر وصدام حسين وجمال عبد الناصر والقذافي وامثالهم عبر مسيرة الانسانية رمزا للقيادة السيئة[17].

- ليست القيادة مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة أو امتيازات تزيد من يتولاها رفْعَة، وانما تعني مسؤوليات وتضحيات جسيمة، وهي فتْنَة ومحنة وتجعل من يتولاها معرّضا لأحد أَمريْن إِمَّا أَن يحظى بقبول التابعين ويخلد ذكره ان احسن اداء مسؤولياتها او يعزل ويقبح ذكره ويثقل وزره.
- القيادة علاقة بين القائد والتابعين مؤسسة على الاحترام والثقة والولاء والاهتمام المتبادلين.
- لا يُصبح الأفراد قادة بين عشية وضُحاها overnight وقد تستغرق صناعتهم كقادة مدة قد تكون طويلة أو قصيرة حسب سماتهم وقابليتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم في التأثير في بيئة المنظمة والتابعين ومتطلبات المواقف التي تواجههم، وبعد المرور برحلة طويلة فيها العديد من التحولات المثيرة والانتصارات والهزائم.
- تتطلب القيادة صبرا والتزاما وشجاعة لحمل مسؤولية القرارات ومواجهة أخطار التحديات والمعارضين والمنافسين ونقص الموارد، وقدرة على توحيد جهود تابعين مختلفين في أهدافهم

وسلوكهم وحاجاتهم وتنشيطهم energize وخلق الحماس enthusiasm لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وحفزهم للعمل معا لتحقيق أهداف معينة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد.

- تعد القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقف معين وتابعاً في موقف اخر، فمثلا يكون رئيس القسم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الوقت تابعا للمدير العام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.
- تتحدد هوية القيادة في المنظمات عندما يمنح الأفراد بعضهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب استحقاقه من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا يفسر لماذا يشغل أحد الأفراد موقع القيادة ولكن الآخرين لا ينظرون إليه كقائد، ولماذا يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة[18].
- لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية محددة يسهم توظيفها في جعل القيادة ناجحة ومحصنة من الاخطاء والانتكاسات بسبب اختلاف القيادات في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات، اضافة الى تباين المواقف واختلاف التابعين في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة القيادة، واختلاف البيئة التي تعمل في إطارها في المعطيات والفرص والموارد والتحديات.
- تختلف اساليب القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها وأهدافها وأهداف التابعين واهداف البيئة التي تعمل في إطارها، فمثلا تختلف أساليب القيادة في المنظمات العسكرية عن أساليب القيادة في المنظمات الاقتصادية أو السياسية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئة تتوفر فيها جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطط عن اساليب القيادة التي تواجه نقصا حادا في الموارد، كما تختلف اساليب القيادة في

المجتمعات المتطورة عن اساليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.

- تترك أفعال القيادة بصمات على الأحداث التي وضعتها المواقف فيها[19].
- القيادة منزلة رفيعة ودرجة سامية ومسؤولية لا يصلح لها إلا المتميزون بكفاءتهم وغاياتهم السامية واهدافهم النبيلة، وازدهرت نفوسهم بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة ورغبة التسلط والرذائل والذل والهوان ودنايا الأمور وسفاسفها، والتعكز على حسب و/ أو نسب أو حزب أو امكانات مالية.
- تعد القيادة من المواقع الحساسة في جميع المنظمات، اذ يتوقف نجاح المنظمات أو انتكاسها الى حد كبير على مدى قدرة القيادة على اداء مسؤولياتها واستقامتها، فان استقامت وادت مسؤولياتها بكفاءة واسست لها علاقات طيبة مع التابعين على الثقة والولاء والاحترام نجحت المنظمات وتمكنت من الاستمرار والتطور وصلح التابعون، وان فسدت فسد التابعون وتعثر تحقيق الاهداف المطلوبة، وقد قيل "الناس على دين ملوكهم"، وقال عمر بن الخطاب "ان الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهداتهم" وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رئع رئعوا"[20]، ولذلك على القيادة ان تتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها والذين تعهد اليهم مسؤولية اداء الاعمال، وتحذر من مخالفة شريعة الله ومن مغبة التقصير والاخلال فيما اوجب الله تعالى عليها فيما يتعلق بالاهتمام بمصالح التابعين واهدافهم.

- لا تقتصر القيادة على موقع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يتبعون شخصا محددا مؤثرا فيهم ويوجههم نحو أهداف محددة، وقادرا على تغيير أفكارهم وسلوكهم.
- تتطلب القيادة فهماً عميقاً لسلوك التابعين وأفكارهم وأهدافهم، وقدرة كبيرة للتأثير فيهم وحثهم على تحقيق الاهداف المطلوبة بأساليب بعيدة عن الإكراه والقسر.
- تتباين كفاءة القيادة في التأثير في التابعين تبعا لاختلاف خبرتها ومعرفتها وقدرتها على اقناعهم برسالتها وأهدافها، والاساليب التي توظفها في التعاطي مع التحديات والمشكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعا لاختلاف التابعين من حيث أهدافهم وحاجاتهم وسلوكهم وأساليبهم في الوصول إلى أهدافهم.
- تقوم عمليات القيادة على مجموعة مبادئ يمكن تطبيقها في جميع المنظمات السياسية والدينية والأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية وغيرها وحتى على نطاق العائلة.
- تتطلب القيادة معرفة عملية واسعة بالمواقف والظروف المحيطة بها وبالسلوك الانساني، وقدرة على توظيف اساليب الإقناع والحوار والتفاوض بكفاءة في علاقتها بالتابعين والآخرين.
- جميع الأفراد قادرون بنسب متفاوتة على ان يكونوا قادة مؤثرين في الآخرين عندما تتوفر لهم الفرص[21].
- تتخذ القيادة بعض القرارات في بعض المنظمات ولا تتخذها في المنظمات الأخرى فمثلا القيادة في المنظمات العسكرية مطالبة باتخاذ قرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينما لا تكون مطالبة باتخاذ مثل هذه القرارات في منظمات الأعمال.

- يشترك في صناعة القيادة العديد من المؤسسات منها الأسرة والمؤسسات التعليمية والتدريبية وغيرها.
- تتطلب القيادة صبرا وإصرارا واطلاعا على سيرة القيادات المؤثرة التي تمكنت من تحقيق النجاحات رغم المشكلات والتحديات التي واجهتها بقصد اخذ العبر والدروس.

مرتكزات القيادة

- موقع القيادة حق مشروع لجميع الأفراد، ولكن ينبغي ان لا يتسنمه الا من تتوفر فيه سمات ومهارات تؤهله لشغل هذا الموقع بكفاءة، ويؤكد هذا احدهم قائلا:

"اذا لم يكن صدر المجالس سيدا فلا خير فيمن صدرته المجالس"

- القيادة والتابعون شركاء ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانات والفرص المتاحة والتحديات التي تواجههم، ويتحملون معا المسؤولية عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها في إطار علاقة ايجابية مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعددية والاستعداد لمواجهة التغيرات والازمات والتحديات والمنافسة[22].
- تقع على القيادة مسؤولية متابعة التغيرات في قوة المنظمة وضعفها، وتمنع تسلق بعض التابعين على اكتافها[23].
- اعتماد المرونة في الخطط والاهداف والقرارات والسلوك والعلاقات مع التابعين وبيئة المنظمة.

القيادة الحقة والقيادة الزائفة

تتميز القيادة الحقة بشخصية مؤثرة وقدرات متميزة، وتستطيع تحويل المواقف الصعبة والتحديات الى طاقة اضافية تجعل المنظمة

التي تتولى قيادتها ناجحة بجميع المقاييس، وتصنع قرارات غير اعتيادية وتتخذها بالتعاون مع التابعين وتحمل النتائج التي تترتب عليها، وتعترف بإخطائها وتعتذر عنها وتعمل على معالجة اخفاقاتها، وتتمكن من اقناع الاخرين بقبولها كقيادة والالتزام برسالتها وتنفيذ تعليماتها ومنحها الثقة والولاء طوعا وليس خوفا وإذعانا(24)، وتجعل التابعين يشعرون بحاجتهم الماسة الى نهجها واسلوبها وبراعتها في عملها، وهي بدورها تحترمهم وتثق بهم وتطورهم وتنمي علاقاتها معهم وتشركهم معها في المكتسبات وفي عمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات، وتنسب الانجازات المتميزة لدورهم الفاعل.

ويصف احد المؤرخين في القرن السابع عشر أوليفر كرومويل الذي تولى حكم الوردية البريطانية بعد الحرب الاهلية التي أطاحت بالملك شارلس الأول عام 1642 كمثال للقيادة الحقة قائلا: "لم يكن كرومويل رجلا واحدا، اي فرد واحد محدد الملامح، بل كان كروموبلين متعددين وكل واحد مرتبط بالآخر بفضل قدرته الهائلة، فقد كان كرومويل الانسان الحق البسيط المتعاطف الحالم ذا الرؤية، وكان كرومويل العنيف الصاخب المتنمر الغضوب، وكان كرومويل الجنرال العازم ذا الارادة الحديدية، وكان كرومويل السياسي الماهر رجل الحيلة الذي ليس لديه مبادئ ترشده، وكان كرومويل القادر على اقتراف اعمال وحشية"(25).

أما القيادة الزائفة فهي شكل من أشكال ادّعاء القيادة، وتتميز بانها تهتم بالألقاب وتركز على مصالحها ومصالح بطانتها على حساب اهداف المنظمة واهداف التابعين، وتنسب لنفسها جميع الإنجازات، ولا تستطيع إقناع الافراد بقبولها كقيادة لهم يثقون بها ويتعاونون معها.

القيادة علم ومهارة واخلاق

بات ينظر الى القيادة على انها علم وفن التأثير في التابعين وإلهامهم لتقديم افضل ما لديهم في اداء الاعمال، فهي علم ولها ثمة قواعد وأسس علمية لا بد من مراعاتها في التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه التابعين وحفزهم ومتابعتهم وتقويمهم، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة وبيئتها والتابعين، وتوظيف الفرص ودراسة المشكلات والتحديات وتحليلها، وفي ذات الوقت هي مهارة تمكن من يمتلكها من التعامل مع التابعين والتأثير فيهم، كما انها اخلاق حسنة تجعل القيادة تحظى بقبول التابعين واحترامهم واتخاذها قدوة لهم والعكس صحيح تماما(26).

صناعة القيادة

يتساءل الكثير عما يجعل بعض الأفراد قادة دون سواهم، وقد اختلفت إجابات المتخصصين، فبعضهم يرى ان السمات الوراثية والجاذبية الشخصية والاستقامة والاستقرار النفسي والموهبة الفطرية والثقة بالنفس وقدرة التأثير في الآخرين هي التي تجعل بعض الأفراد قادة، وترى هذه المجموعة ان القادة يولدون، وان القيادة لا يمكن تعليمها، فهي سمات شخصية وحكمة، وهما شيئان اما ان يمتلكهما الفرد او لا يمتلكهما(27).

وهناك من يعتقد ان القيادة مهارة كغيرها من المهارات، وهي ليست مهارة نادرة، وليست حكرا على أحد، وباستطاعة أي انسان اكتسابها بالتعلم والممارسة والتمرين إذا كان يتمتع بإمكانات عقلية وبدنية، ورغبة في القيادة(28)، ويقول بيتر دركر وهو من بين الذين يعتمدون هذا التصور "ان القيادة يمكن تعلمها او يمكن تعلم أكثر عناصرها باستثناء الصفات والمؤهلات الموجودة في التكوين الشخصي"، ويتفق معه لورد سلم Lord Slim الذي يعتقد انه لا يوجد

فرد لا يستطيع تطوير قدرته على القيادة بشكل كبير بقليل من التفكير والممارسة والتدريب بما يتناسب مع العصر، فهي إذاً صناعة.

ويصبح في ضوء ما تقدم بالامكان صناعة القادة واكسابهم القدرات والمهارات التي تجعلهم مؤثرين في التابعين من خلال عمل ممنهج وبرامج تدريبية معدة بإتقان شديد يخلق الشخصية القيادية التي تمتلك مجموعة من الصفات التي إذا ما توافرت في الإنسان أصبح قائدا قادرا على مواجهة التحديات الكبيرة والمشكلات المعقدة بكفاءة، ولا سيما بعدما كشفت الدراسات ان العمل التلقائي العفوي في هذا المجال غير مجدٍ ولا يحقق الأهداف المتوخاة منه.

وقد استحدثت الدول المتقدمة العديد من مراكز التدريب مهمتها اعداد قادة المستقبل في ضوء التطورات الاقتصادية والتقنية والعلمية والسياسية والتحديات في بيئة العمل وغيرها من المعطيات المؤثرة في عمل القيادة.

مشكلات صناعة القيادة

تعد صناعة القيادة من خير الصناعات، فهي تصنع من يتولى قيادة المنظمات والتابعين نحو الاهداف المطلوبة، وهذا يجعل منها صناعة معقدة وصعبة وتواجهها مشكلات وتحديات كبيرة، ويكون للخطأ فيها انعكاسات سلبية خطيرة على العديد من الافراد وكلفته باهضة جدا من الناحيتين المادية والمعنوية، ولا سيما اذا كانت القيادة المطلوب صناعتها تتولى قيادة دولة او امة أو منظمة كبيرة في بيئة فيها منافسة شديدة[29].

وقد أضحت صناعة القيادة في المرحلة المعاصرة صناعة كبيرة ومتطورة، وتشهد منتجاتها رواجا واسعا وطلبا متزايدا رغم كل الصعوبات التي تواجهها، وهذا ما دفع مراكز البحوث والدراسات والجامعات والأفراد والمنظمات (السياسية والاقتصادية

والدينية والاجتماعية والرياضية والعسكرية وغيرها) في الدول المتطورة إلى الاهتمام بها وتطويرها باستمرار، بينما الامر ليس كذلك في الدول المتخلفة[30].

متطلبات صناعة القيادة

تتطلب صناعة القيادة شأنها شأن الصناعات الأخرى ما يأتي[31]:

- مدخلات تتألف من:

1. افراد راغبين في شغل المواقع القيادية في المستقبل ويمتلكون سمات تؤهلهم لشغل تلك المواقع.
2. برامج تدريبية (نظرية وعملية) متطورة توضح للمشاركين فيها اهداف القيادة ومسؤولياتها ومتطلباتها، وتكسبهم مهارات الحوار والاقناع ومواجهة المشكلات والتحديات، وتجعلهم قادرين على الانفتاح على الآخرين وقبول الاختلاف والتعددية، وتمكنهم من اداء مهام القيادة بكفاءة، وتمنحهم فرصة الاضطلاع بمسؤوليات القيادة ومعرفة صعوباتها واحتمالات النجاح والخطأ والإخفاق فيها بهدف صقل خبراتهم وجعل التجارب الناجحة تترك فيهم أثراً طيباً، وتترك التجارب الفاشلة في أنفسهم تأثيرا معنويّا يهذب شخصيتهم ويدعم أركانها، ويقول جون كوتر "كان لدى القادة الذين قابلتهم حرية التجربة في العشرينات والثلاثينات من اعمارهم ليخاطروا وليتعلموا من نتائج الفشل والنجاح مع الايمان بانهم لا يمكنهم تعلم القيادة في بضع جلسات تدريبية او من برنامج تدريبي واحد، وإنما لا بد من عملية منظمة لا نهاية لها تستهدف تطويرهم تزويدهم بالخبرات والمهارات والقدرات التي

تجعل من كل واحد منهم قائدا مناسبا يعرف امكاناته وله مفاهيم ايجابية، ويقدر ذاته ويطور قدراته في التعاطي مع الآخرين في مواقف متنوعة"[32].

3. مدربين كفء.
4. اموال ومستلزمات مادية أخرى.
5. افراد يتولون إدارة البرامج التدريبية.
6. بيئة ملائمة لصناعة القادة على وفق مبادئ بعيدة عن الاكراه.

- جلسات تدريب توظف فيها الأساليب الاتية: المحاضرات، والعصف الفكري، وحلقات نقاشية، وتمثيل الأدوار، وحالات دراسية، وورش عمل، وزيارات ميدانية وغيرها.
- منتجات تتمثل بالقادة الذين أُعِدّوا.

صناعة القيادة في المنهج الاسلامي

اعتمد المنهج الاسلامي في القرن السابع الميلادي منهج صناعة القيادة، اذ يصطفي الله تعالى من بين الناس افرادا على خلق عظيم يمتلكون مواصفات تجعلهم قدوة للأفراد، ويظهر ذلك في قوله تعالى "اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ"، ويزيدهم بسطة من الجسم ويعدهم اعدادا متقنا، ويمدهم بالعلم والحكمة والشجاعة والصبر، ويتبين ذلك في قوله تعالى "وَأَنزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"[33]، وقوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ"[34]، ولذلك عندما اختار الله سبحانه وتعالى طالوت ليكون قائدا لبني اسرائيل جعله قويا في جسمه وعلّمه فنون الحرب، فضلا عن ذلك

يدربهم على كيفية مواجهة المشكلات والتحديات ويبعد عنهم الخوف، فمثلا درب الله تعالى موسى عليه السلام قبل ان يبعثه لفرعون وقومه على كيفية مواجهة الموقف عندما ستصبح العصا التي يتوكأ عليها ويهش بها على غنمه افعى تأفك ما يطرحه سحرة فرعون.

كما يمد الله تعالى رسله بالحكمة وبمنهج يستهدف اخراج الناس من الظلمات الى النور ويبشرون من يقتنع بذلك المنهج ويعمل على وفقه بالخير، وينذرون المعارضين لذلك المنهج بالعواقب، كما بين سبحانه وتعالى لرسله ان الموارد المتاحة لهم يمكن توظيفها في مجالات اخرى غير معروفة لهم وللآخرين، فمثلا بين لموسى عليه السلام ان للعصى التي في يده شأناً اخر أعظم من التوكؤ عليها وهش ورق الشجر على الغنم والدفاع عن النفس وسوق الدواب وغير ذلك، وبإمكانه توظيفها بأذن الله تعالى في مقاصد اخرى، فقد جعل الله تعالى العصا حية تسعى ذات روح تلقف كل ما يصنعه سحرة فرعون، كما يظهر في قوله تعالى "وَأَلْقِ مَا فِي يَمِينِكَ تَلْقَفْ مَا صَنَعُوا إِنَّمَا صَنَعُوا كَيْدُ سَاحِرٍ وَلا يُفْلِحُ السَّاحِرُ حَيْثُ أَتَى"(35)، كما اوحى الى موسى عليه السلام ان يضرب بعصاه البحر لينفلق فيعبر هو ومن معه بسلام، "فَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ موسى أَنِ اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْبَحْرَ فَانْفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ"(36)، ويضرب بها الحجر لتنفلق منه عيون الماء يستسقي القوم منها "وَإِذِ اسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِب بِّعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانفَجَرَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُنَاسٍ مَّشْرَبَهُمْ"(37).

كما ان الله تعالى قص على الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قصص الرسل الذين سبقوه ليثبّت فؤاده ويجعله على بينة من صبرهم وشجاعتهم عند الصعوبات والتحديات، "وَكُلًّا نَقُصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ ۚ وَجَاءَكَ فِي هَٰذِهِ الْحَقُّ وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرَىٰ لِلْمُؤْمِنِينَ"(38)، وقوله تعالى "نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا

أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَٰذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ"[39]، وقوله تعالى "فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ"[40].

مزايا موقع القيادة

يتمتع من يتبوأ موقع القيادة بما يأتي:

- مكانة اجتماعية مرموقة بين التابعين والآخرين.
- مكتسبات (مادية ومعنوية).
- اكتساب خبرات ومهارات تمكنه من مواجهة المواقف والمشكلات والازمات والتحديات توظيف الفرص والأفراد، والإحاطة بجوانب وآفاق أوسع مما لدى الآخرين.
- علاقات واسعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

وجدير ذكره ان القيادات العليا في المجتمعات المتخلفة تحصل من موقع القيادة على مزايا لا تعد ولا تحصى لأسباب غير موضوعية وليس لها علاقة بكفاءتها وخبرتها ومهاراتها، ومن تلك المزايا انها تتصرف بأموال المنظمة وتغير الاجراءات والقوانين والتعليمات في المنظمة حسبما تشاء، وتعز من تشاء من التابعين وتذل من تشاء منهم، وتركز جل اهتمامها على مصالحها ومصالح بطانتها والجهات التي اتت بها إلى موقع القيادة، وتقمع كل من يحاول ازاحتها من موقعها، ويعد ذلك من اهم أسباب تشبث تلك القيادات بموقع القيادة ورفض تطبيق مبدأ التداول السلمي لذلك الموقع.

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس الهدف من المقارنة بين القيادة والإدارة اثبات افضلية احداهما على الأخرى، فالقيادة ليست بالضرورة افضل من الادارة أو بديلا عنها، فهما نظاما عمل مختلفان ولكنهما متكاملان لكل واحد

منهما وظائفه وانشطته، وكلاهما ضروريان لنجاح المنظمات في بيئة تتزايد تعقيدًا وتقلبًا ومنافسة يوما بعد يوم، وإنما الهدف هو توضيح ضرورتهما وأهمية التكامل بينهما، ودور كل منهما في تحقيق أهداف المنظمات، وفي ذات الوقت ازالة الفوضى في المفاهيم في الحياة العملية، ولا سيما للذين لا زالوا يستخدمون الكلمتين بالتبادل interchangeably، وفيما يأتي اهم الفروق بين القيادة والإدارة:

- القيادة منتخبة، وتستمد سلطتها وصلاحيتها من شخصيتها ورسالتها ومن ولاء التابعين لها وارتباطهم بها والتفافهم حولها واحترامهم لها ومن ثقتهم بها، وليس من اللقب الذي تحمله؛ اما المدير فهو معين ويستمد سلطته من موقعه.
- قوة تأثير القيادة في التابعين اقوى من قوة تأثير المدير في العاملين.
- القيادة تقود الأفراد بينما الإدارة تدير الامور.
- تتعامل القيادة مع التغيير، وتعمل على تنمية قدرات التابعين وتركز على تطوير ارتباطهم بالمنظمة بينما تتعامل الإدارة مع التعقيد وتسيطر على الموارد وتركز على الانتاجية.
- تشرك القيادة التابعين معها في اعداد الخطط وتحديد الأهداف وصنع القرارات وتلهمهم لتنفيذها وتبعث فيهم روح الطمأنينة وتلهب فيهم الحماس، وتحفزهم للتغلب على الصعوبات، وتجعلهم يلتفون حولها ويتفانون من اجل دعم رؤيتها وأهدافها، وتستخدم دائماً ضمير المخاطب (أنتم)، او ضمير المتكلم (نحن)؛ بينما يحدد المدير للمرؤوسين الأهداف ويطلب اليهم تنفيذ الأمر، وتكون توجيهاته واوامره ملزمة لهم ولا يحق لهم الاعتراض عليه او مخالفته، ويتولى مراقبتهم، ويثير الخوف

او الرهبة في نفوسهم من خلال الوعيد او العقوبات وغيرها، ويستخدم غالباً ضمير المتكلم (أنا)، فهو يقول لهم اذهبوا واعملوا؛ ويقول الرئيس الأميركي أيزنهاور في هذا السياق "القيادة هي فن جعل شخص آخر ينجز عملاً ترغب القيادة بإنجازه وهو راغب بإنجازه" ويقول لمايروستربيوس "بإمكانك إدارة ما لا تفهمه، ولكنك لا تستطيع أن تقود ما لا تفهمه".

- تركز القيادة على الاهتمام بالتابعين وتسعى الى توطيد العلاقات بينها وبينهم، وتأخذهم إلى آفاق أوسع، وتتصل بهم بأساليب تؤثر فيهم، وتجعلهم راغبين في تحقيق الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتعمل معهم بروح الفريق، وتكون قدوة لهم، وتركز على تطويرهم، وتهتم باستقرارهم النفسي والأسري، وتمنحهم الصلاحيات، ولا تخشى منهم على موقعها، وتأسر قلوبهم وعقولهم وتؤثر فيهم وتلهمهم لبذل الجهد وتقديم المزيد، وتستخرج منهم أفضل ما لديهم، وتمكنهم من التطور وتحقيق أهدافهم، وتجعلهم يشعرون ان العمل مباراة لهو؛ اما الإدارة فتركز على الأنظمة وهيكل العمل والإنجاز والأداء والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل.
- ينصب اهتمام القيادة على إحداث تغييرات مفيدة في المنظمة؛ بينما ينصب اهتمام الإدارة على إدارة النظام الحالي للمنظمة.
- تهتم القيادة بالتغيير والرؤى والتطوير والتحسين والمبادرات والأهداف الاستراتيجية وترسيخ روح الفوز في التابعين، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وتحرص على الابتعاد عن الخوض في التفاصيل، وتكون طريقة تفكيرها غير مقيدة بالتعليمات والأساليب؛ بينما تحرص الإدارة على المعايير وإتقان الأداء وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم.

- القيادة تقود التابعين؛ اما الإدارة فتسوق العاملين.

ويظهر مما تقدم ان اغلب الذين يطلق عليهم قادة في منظمات البلدان المتنامية هم في الحقيقة ليسوا بقادة ولا يمتلكون المواصفات التي تجعل منهم قادة مؤثرين في سلوك التابعين وادائهم، وما هم الا مدراء يمتلكون سلطة رسمية مستمدة من المواقع الوظيفية التي يشغلونها، فضلا عن ذلك فانهم قد شغلوا تلك المواقع ليس على أساس الكفاءة والخبرة وإنما لاعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها من الاعتبارات الأخرى، لذلك أخفقت تلك المنظمات في تحقيق الأهداف المتوقعة منها.

معضلات القيادة المعاصرة

تنبع معضلات القيادة من جسامة مسؤولياتها التي تتمثل بتحقيق أهداف استراتيجية مهمة تحقق نقلة نوعية لها تأثيرات ايجابية في حياة التابعين والمنظمة تمتد إلى عدة أجيال، وعليها ان تعمل في بيئة غير مستقرة وفيها منافسة شديدة وتحديات كبيرة وتحدث فيها تغيرات مثيرة على جميع الصعد (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية) معظمها خارج سيطرة القيادة وتتزايد فيها احتمالات نقص الفرص والموارد، وتزدحم بأحداث وإشكالات ومفاجآت ليس بالإمكان تفاديها، وعليها ان تلبي طلبات الزبائن التي تتغير باستمرار، وتوجه تابعين مختلفين في طموحاتهم وطلباتهم وتطلعاتهم يسعون لاشباع حاجات مختلفة، وتشركهم معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالمنظمة، وتتولى تنفيذ اعمال تتطلب توظيف تقنيات ومهارات وخبرات واستراتيجيات وأساليب قيادية بعيدة كليا عن الاكراه، فضلا عن ذلك يتوقع الجميع منها التميز والجرأة والمجازفة والشجاعة، وطرق ابواب غير

مسبوقة رغم ضبابية المواقف والتحديات ونقص المستلزمات المطلوبة.

وسوف تزداد صعوبة القيادة في المستقبل بسبب التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي ستشهدها جميع القطاعات (الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية وغيرها) والتي ستجعل بيئة العمل غير مستقرة وتتزايد فيها المنافسة والتحديات وليس بالإمكان السيطرة على اغلب المتغيرات فيها.

وقد اوضح الرسول محمد صلى الله عليه وسلم لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه معضلات القيادة قبل أكثر من اربعة عشر قرنا عندما طلب أن يؤمره على بعض العمال قائلا "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها امارة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها" كما قال صلى الله عليه وسلم "إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة"، وقال ايضا "إن شئتم أنبأتكم عن الإمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، كما حذّر صلى الله عليه وسلم من اناطة مسؤولية القيادة لعاشقي السلطة والمتهالكين عليها، فقد روي أنّ رجلا قال له يا رسول الله، استعملني؟ فردّه النبيّ صلى الله عليه وسلم قائلا "إنّا لا نستعمل على عملنا من أراده" وعلّق أبو الوليد على هذه الرواية بقوله "السرّ في ذلك أنّ الولايات أمانات، وتصريف في أرواح الخلائق وأموالهم، والتسرع إلى الأمانة دليل على الخيانة، ولا يخطبها إلا من يريد أكلها، وإذا اؤتمن خائن على موضع الأمانات كان كمن استرعى الذئب على الغنم، وهذه الخصلة تفسد قلوب الرعايا على ملوكها: لأنّه إذا اهتضمت حقوقهم واكلت أموالهم فسدت نيّاتهم، وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها"، وهذا ما جعل الأخيار والصلحاء يتحرجون من قبول الامارة "القيادة" ويعدونها من موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس.

اعتقادات خاطئة عن القيادة

- ان القادة يولدون ولا يصنعون؛ بينما يؤكد الواقع ان القادة يمكن صناعتهم بالتعليم والتدريب والممارسة عند توفر الإرادة وقوة الشخصية والطموح.
- القائد يكون في المقدمة دائما؛ وتقطع الوقائع ان ليس من الضروري ان يكون القائد في المقدمة دائما، وانما يتعين عليه ان يكون مع التابعين دائما يحفزهم ويوجههم دون أن يوحي لهم بأنه كل شيء في المنظمة وأن العمل لن يتم بدونه، وان يغير موقعه بين صفوفهم تبعا لمعطيات المواقف، فقد يتقدمهم إذا كان مصدر الخطر من الأمام، ويكون خلفهم إذا كان مصدر الخطر من خلفهم، واحيانا يكون في الاطراف (الميمنة أو الميسرة) وفي بعض الاحيان يختفي وسط التابعين تاركا الساحة لذوي الخبرة والكفاءة منهم لاتخاذ القرارات بتفويض منه.
- القائد هو من يشغل موقعا اداريا يمنحه السلطة؛ ولكن في الحقيقة بإمكان أي شخص ان يكون قائدا حتى اذا لم يشغل موقعا اداريا يمنحه السلطة.
- تكون القيادة في أعلى الهرم التنظيمي للمنظمة؛ بينما يؤكد الواقع ان القيادة موجودة حيثما وُجد تابعون في جميع المستويات في المنظمة.
- يقتصر دور القيادة على اصدار الاوامر للتابعين؛ ولكنها في الحقيقة تتولى بالإضافة الى ذلك توجيههم وحفزهم وتطوير قابلياتهم.
- لا تخضع القيادة للمحاسبة والمساءلة بل هي من يحاسب التابعين ويسائلهم؛ في حين انها معرضة للمحاسبة والمساءلة

من قبل التابعين ومن قبل الجهات التي لها علاقة بأعمال المنظمة التي تتولى قيادتها باستمرار عن جميع ما يحدث في المنظمة بهدف معرفة مدى كفاءتها في اداء الاعمال التي تضطلع بها ومدى التزامها بتعهداتها وحسن سلوكها وعلاقاتها مع التابعين والآخرين، وقد تستمر في موقعها أو قد تعزل منه في ضوء النتائج التي تسفر عن محاسبتها، وهذا ما هو معمول به في المجتمعات المتطورة اما في المجتمعات المتخلفة فالقيادة فوق القوانين والانظمة ولا تخضع للمحاسبة والمساءلة.

- توظف القيادة أسلوبا محددا في حفز التابعين لأداء الأعمال بصرف النظر عن طبيعتهم وأهدافهم والمواقف التي تواجهها؛ وحقيقة الأمر انها توظف أساليب مختلفة لحفزهم تبعا لاختلافهم من حيث اهدافهم وخلفياتهم الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.
- يقتنع وجميع التابعين بالقيادة فكرا وخططا واهدافا؛ بينما تقطع الشواهد أن هناك من لا يقتنع منهم بالقيادة مهما كانت أهدافها عظيمة وكفاءتها عالية وسلوكها لا غبار عليه، ويخبر القرآن الكريم أن ابن نوح عليه السلام وزوجه لم يقتنعا بما طرحه عليهم رغم علاقته بهما ورغم ان اراد لهما الخير، وحدث الامر ذاته مع أبي إبراهيم عليه السلام اذ لم يقتنع بما جاء به ابنه ابراهيم عليه السلام، وكذلك مع زوجة لوط عليه السلام فهي لم تقتنع برسالته، كما ان ابا لهب لم يقتنع بالدين الذي دعا اليه الرسول محمد صلى الله عليه وسلم رغم انه ابن اخيه.
- يستمر التابعون في إتباع القيادة؛ بينما يؤكد الواقع أن بعضهم ينصرف عنها ويبحث عن منظمات اخرى عندما يشعر بأنه لا يحقق أهدافه من إتباعها.

- تكون القيادة صارمة في المنظمات وترغم التابعين على إطاعتها وتنفيذ قراراتها، وهذا غير صحيح الا في المنظمات العسكرية، اما في المنظمات الاخرى فلا يسعها اكراه التابعين على قبول رسالتها وخططها واهدافها وقراراتها وانما عليها ان تشركهم معها في اعداد الخطط وصنع القرارات.
- تلم القيادة بتفاصيل جميع الاعمال في المنظمة وتتخذ جميع القرارات؛ بينما هي في حقيقة الامر تترك الالمام بتفاصيل الاعمال للمختصين بتلك الاعمال وتفوضهم صلاحية اتخاذ بعض القرارات.
- القائد يكون قائداً في جميع المواقف؛ بينما يؤكد الواقع ان القائد في موقف معين ربما لا يصلح ان يكون قائدا في موقف اخر.
- القائد يكون خطيباً مفوّها وتحصيله العلمي أعلى من التابعين وطويل القامة وعريض المنكبين؛ لكن الواقع يؤكد ان هناك قيادات حققت نجاحات كبيرة رغم انها ليست بهذه المواصفات.

موقف التابعين من القيادة
حث ونستون تشرشل في عام 1930 الانكليز على مواجهة الخطر القادم من المانيا بقيادة هتلر، ولكن معظمهم رفضوا ذلك تجنبا للحرب وانكروا الخطر الذي ينتظرهم، واستاؤوا من اصراره على ضرورة مواجهة الخطر، ورفضوا قيادته لهم، ولكن الواقع أثبت لهم انه كان على حق وان عليهم الحرب ضد المانيا التي تمادت في غيها وعدائها لهم، حينئذ هتفوا تأييدا له وانتخبوه رئيسا للوزراء في الحرب العالمية الثانية.

الفصل الثاني

اهمية القيادة

أدرك الأفراد منذ القدم ضرورة وجود قيادة توحد صفوفهم وتوظف كل واحد منهم في العمل المناسب لقدراته وطموحاته، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم.

وقد أولت الأمم السابقة القيادة كبير العناية والاهتمام والرعاية، فقد اهتم الرومان مثلا بتنشئة أبنائهم على حب القيادة وغرس الصفات القيادية فيهم وتنمية سماتها فيهم بالتدريب والتعليم، وكذلك الحال عند إسبارطة القديمة فقد كانت تعوّد الأطفال على مفاهيم القيادة وصعوبة المواقف والظروف القاسية لتجعل منهم محاربين وقادة أشداء في المحن والشدائد[1].

ولم يغفل العرب أهمية القيادة فقد عملوا على غرسها وتنمية سماتها في ابنائهم، وقد ارتبطت عندهم بالشجاعة والقوة والذكاء والفطنة وسرعة البديهة والصبر والإقدام، ويصف أحد شعراء الجاهلية "الأفوه الاودي" دور القيادة في تنظيم حياة الأفراد قائلا:

"لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهّالهم سادوا"

واكد الإسلام أهمية القيادة، فقد اعد الله تعالى القيادة الصالحة التي تسهم في تزكية الافراد وتخرجهم من الظلالة وتطورهم وتهتم بهم رحمة مهداة منه اليهم في قوله تعالى "لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ"[2]، وقد وجه الرسول محمد ﷺ بضرورة وجود القيادة في أقل التجمعات البشرية في قوله عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمّروا

أحدهم" ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

ويظهر من هذا ان القيادة في المنهج الاسلامي واجبة في التجمعات الصغيرة، وهي اوجب في التجمعات الكبيرة، وبذلك اضفى عليها شأنا عظيما واعدها اهم المواقع في المنظمات قدراً واجلها فخراً واشرفها علواً، والزمها بان تكون مشارِكة التابعين اكثر مما هي موجِّهة لهم، وان تركز على مساعدتهم على تحقيق النجاحات المنشودة بدلا من التسلط عليهم، ولذلك كان لها الدور البارز في بناء الامة الإسلامية على أسس العدالة واحترام حقوق الأفراد أضافة إلى دورها في تطبيق مبادئ الإسلام ونشره(3).

ويؤكد ما تقدم ان من يتولى موقع القيادة ينبغي ان يكون الافضل من حيث الخبرة والكفاءة والمعلومات، ويتسم بخلق حسن ويحفز الاخرين الى الانجذاب اليه والتعاون معه في السراء والضراء.

وقد ازدادت أهمية القيادة في المرحلة المعاصـــرة بعدما اصبحت تأثيراتها كبيرة في حياة الشعوب والامم وجميع المنظمات، وأصـــبح الأفراد يشـــعرون بحاجتهم الى قيادة كفوءة ومؤثرة توحد صـــفوفهم وتلهمهم وتمنحهم الامـل، وتوجههم إلى مـا يحقق أهدافهم(4).

أهمية القيادة

تعددت الدراسات التي تناولت اهمية القيادة وتأثيراتها في التابعين والمنظمات، وقد اتفقت تلك الدراسات على نقاط واختلفت في أخرى، فقد أجمعت على ان للقيادة تأثيرات (ايجابية او سلبية) بالغة في التابعين والمنظمة وبيئتها، وستزداد اهميتها مع تسارع التطورات في جميع القطاعات الاقتصادية، وقد اكد هذا لورنس

سومرز في كلمته عند تنصيبه كرئيس لجامعة هارفرد في تشرين الثاني 2001 قائلا: "ليس هناك ما هو اكثر أهمية في القرن الواحد والعشرين من اعداد قادة المستقبل وتطوير أفكار جديدة"[5]، ونظرا لأهمية القيادة فقد كُتب عنها الكثير، ويؤكد ذلك موقع الامازون حيث عرض 95220 عنوانا تناولت موضوع القيادة في عام 2004[6].

وتقطع الحقائق ان المنظمات في المجتمعات المتقدمة تولي عملية اختيار القيادة جل اهتمامها، وتنفق مبالغ طائلة، وتبذل جهودا كبيرة لتطوير كفاءة القادة الحاليين وخبراتهم وتتولى اعداد قادة المستقبل بعدما تبين لها ان التخطيط الجيد والتنظيم الافضل وتوفير المستلزمات المطلوبة لا يضمن لها تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ما لم تتوفر قيادة فاعلة ومؤثرة في التابعين وقادرة على حفزهم وتوجيههم لتوظيف امكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتظهر أهمية القيادة من خلال ما يأتي:

- يتطلع جميع الأفراد في مشارق الأرض ومغاربها شوقا longing منذ القدم إلى قيادة جيدة تكون كالصمغ يشد بعضهم إلى بعض، وتجعل أمرهم موحدا دون ان تتضارب رغباتهم وأهدافهم، وتؤثرهم على نفسها وتملأ قلوبهم بالأمل والشجاعة والتفوق والتميز، وتعمل معهم ومن اجلهم، وتسعى في مصالحهم جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار او ظلم او إهمال، وتحدد لهم الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتحفزهم لتبني أفكار واتجاهات وسلوكات مفيدة والاقدام على اعمال نافعة لهم وللمنظمة وفيها تحدٍ لقدراتهم، وتحركهم إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقا predetermined وعمل ما لم يفكروا عمله، او التحول إلى موقف أو مواقف جديدة لا يسعهم إلّا قبولها دون مداهنة او استعطاف او غواية[7]، وترفع معنوياتهم وتنمي ثقتهم بأنفسهم وتحول ضعفهم واحباطاتهم وانكساراتهم إلى قوة، وتعزز ثقتهم

بأنفسهم، وتحررهم من التردد والخوف من المستقبل، وتشجعهم للعمل كفريق متكامل، وتطور مبادراتهم وانتاجيتهم، وقد وجد وارين بينيس- استاذ ادارة الاعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا - في احد المؤتمرات بعد دراسة تسعين حالة عن أكثر القادة نجاحاً في أمريكا، "ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل منها، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات"[8].

- تكون اهمية القيادة للافراد كأهمية الرأس للجسد، ويعتمد صلاحهم او فسادهم على صلاح قيادتهم او فسادها، فان صلحت صلح بقية اعضاء الجسم، وان فسدت فسد بقية اعضاء الجسم، وهي التي تضفي عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشرّ[9]، ويقول الرسول محمد ﷺ "صنفان من امتي اذا صلحا صلحت امتي، وإذا فسدا فسدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، فهم الذين يوحدون جهود التابعين ويلهمونهم لتحقيق الأهداف، ويجعلونهم يحققون انجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم.
- يتخذ التابعون من القيادة اسوة يقتدون بها ويقتفون أثرها ويحاولون محاكاتها ما استطاعوا في مُواجهة التَحدِّيات وتحقيق نتائج تجعلهم يشعرون ان هناك مستقبلاً أفضل ينتظرهم في ظل أوضاع معقدة، وتؤكد الحقائق ان انتاجية التابعين تتغير ارتفاعاً وانخفاضاً بتغيير القيادة، فهي التي تحفزهم وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المطلوبة والإقدام على اعمال يعتقدون أنهم غير قادرين على إنجازها، وفعل أمور مستحيلة التحقيق في مخيلتهم، وهذا ما أكده آلن كيبيث حين قال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكِّن البشر من أداء أشياء غير مسبوقة"[10].
- يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجرى الأحداث واتجاهاتها في المنظمات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكد الحقائق ان في

تأريخ الأمم والشعوب والمنظمات ثمة وقائع وحوادث مفصلية كبرى لعبت فيها القيادة دورا مهما وكانت سببا اما في النجاح او الانتكاس[11].

- ينظر إلى تاريخ الانسانية على انه سيرة ذاتية للقادة، وتنسب كل مظاهره لهم، وقد اكد ذلك الفيلسوف الاسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle في عام 1841[12]، ويقول الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد ﷺ" ان الرسول محمدا ﷺ كان قائدا صنع تاريخا جديدا لسكان الجزيرة العربية، فقد غير اخلاقيات سكانها من البداوة والقتل والنهب والسلب ووأد البنات وتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ انسانية[13].
- تزدهر المجموعات والمنظمات والشعوب والامم او تذوي wither أو تندثر destroyed بفعل تأثيرات القيادة ومدى كفاءتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات وتأسيس علاقات وئام مع العملاء والزبائن والمجتمع المحلي[14]، وتؤكد الحقائق ان المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة وكفوءة تمكنت من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى امد بعيد حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا برسالة الرسول محمد ﷺ يعملون على وفق ما جاءهم بها منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ومن جهة اخرى عانت الإنسانية كثيرا ولحقت بها أضرار مادية ونفسية جسيمة عبر مسيرتها الطويلة بسبب

القيادات السيئة، اذ لا زالت الكثير من المجتمعات والمنظمات والأمم تئن من قيادة هتلر التي تركت اثارا سلبية لا تعد ولا تحصى على الشعب الألماني والشعوب الأخرى امتدت لعشرات السنين.

- تلعب القيادة دورا أساسيا وحاسما في جميع المنظمات، وتعتمد عليها فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ويرى الشاعر الاغريقي يوروبيدس Euripides الذي عاش بين 406 – 480 قبل الميلاد ان عشرة جنود تقودهم قيادة حكيمة يدحرون beat الجنود الذين لا قيادة لهم مهما كان عددهم[13]، ويقول المارشال فوش: "إن الجيش الذي يرغب في تحقيق النصر لا بد أن تتوافر له عوامل حيوية من أهمها قيادة تتميز بالشجاعة والكفاءة"[15].
- توجه عناصر الإنتاج بفاعلية نحو تحقيق اهداف تسهم في استمرار المنظمات وتطورها[16].
- أدرك الأفراد منذ بداية تطور الانسانية ان المجموعات أو المنظمات التي تتولى ادارتها قيادة شجاعة وكفؤة تكون أكثر قدرة على حماية نفسها وتحقيق أهدافها.
- تحفظ الشعوب عن ظهر قلب سيرة القادة الذين تركوا بصمات (ايجابية او سلبية) في تأريخهم.
- ينظر الجميع إلى القيادة على انها المسؤولة عن نجاح المنظمات واخفاقها، فيراقبون خططها وقراراتها وسلوكها ويتوقعون منها ان تفكر وتطرح خططا مستحدثة نافعة وتنفذ اعمالا غير مسبوقة، بالإضافة الى ذلك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة.

- تصبح التابعية عقيمة ولا فائدة منها مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تضع الخطط وتحدد الاهداف وتتخذ قرارات تؤثر في مستقبل التابعين ومستقبل ابنائهم.
- يعتمد استمرار التابعين في العمل في المنظمات على طبيعة علاقاتهم بالقيادة، وقد كشفت الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية ان 84% من مجموع العاملين يبحثون عن فرص لتغيير المنظمات التي يعملون فيها بسبب عدم اقتناعهم بالقيادات التي يعملون معها او استيائهم discontent منها[16].
- تمكن القيادة الزبائن من الحصول على الخدمات والمنتجات التي تلبي رغباتهم في زمان ومكان حاجتهم إليها وتطور حياتهم على جميع الصعد.
- يعد النقص الكمي والنوعي في القيادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشرة التي ستواجه الإنسانية في المستقبل، وقد أكد ذلك بحث نشرته جامعة مشيكان جاء فيه ان المنظمات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمة قيادة[17]، كما ان المختصين في القيادة في الولايات المتحدة امثال بيرنز Burns وغاردنر Gardner وكرين ليف Green Leaf يشعرون بالقلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصفوها بالمشكلة العالمية.

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

لن يُعدم البينة والدليل كل من يتابع بموضوعية وواقعية تطور الاحداث التي مرت بها الانسانية على ان الحاجة إلى قيادة كفء وفاعلة ومؤثرة في سلوك الافراد وادائهم وقادرة على تحقيق أهداف تنافسية تزداد باستمرار ولا سيما في الحالات الآتية:

- وقتما تتفاقم الازمات والمشكلات والتحديات والاخطار وترتبك الاوضاع وتزداد الخسائر، وحين يشعر الافراد بالخوف والقلق وتزداد الضغوط عليهم وتضيق بهم السبل عند ذاك يتطلع الجميع نحو قيادة تكون بمثابة ربَّان السفينة والطاقة الدافعة والدفة الموجهة، ومخزن الحلول التي تخرجهم إلى بر الأمان، ويشير القرآن الكريم إلى مثل هذه الحالة عندما يخبر عن دور موسى عليه السلام في اخراج بني إسرائيل من اضطهاد فرعون الذي كان يسومهم سوء العذاب ويذبح ابناءهم ويستحيي نساءهم، ودور طالوت الذي قاد بني إسرائيل عندما اخرجوا من ديارهم في قوله تعالى "أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلإِ مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ مِن بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُواْ لِنَبِيٍّ لَّهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكاً نُّقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِن كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلاَّ تُقَاتِلُواْ قَالُواْ وَمَا لَنَا أَلاَّ نُقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللهِ وَقَدْ أُخرجْنَا مِن دِيَارِنَا وَأَبْنَآئِنَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْاْ إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ وَاللهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِين"[18]، ويظهر من هذه الآية الكريمة ان اشراف بني اسرائيل من بعد موسى عليه السلام اجتمعوا وتشاوروا ثم ذهبوا إلى نبيهم الذي يشرف على انفاذ الأعمال ولا يباشرها، وقالوا له ان يبعث لهم ملكا (قائدا) ليتولى قيادتهم وتوجيههم وحفزهم لتحقيق اهدافهم في حربهم المشروعة مع عدوهم الذي اخرجهم من ديارهم وعرضهم للهوان وأسر ابناءهم، كما ان الرسول محمدا ﷺ بعثه الله تعالى ليخرج سكان الجزيرة العربية من الظلمات إلى النور ويضع اللبنة الأولى للامة الاسلامية التي يتجاوز تعدادها الان المليار ونصف منتشرة في جميع دول العالم.
- عند اشتداد المنافسة بين المنظمات[19].
- حين يكون حجم المنظمة كبيرا ونشاطاتها متعددة، وفيها العديد من العاملين المختلفين في أهدافهم وطموحاتهم وارائهم

وأساليبهم في مواجهة المشكلات والتحديات، لكيلا تكون أمورهم فوضى وتستشري بينهم الخلافات فيتعذر عليهم تحقيق أهدافهم وطموحاتهم[20]، ولذلك قال الرسول محمد ﷺ "اذا كنتم ثلاثة في سفر فامّروا احدكم" حرصا منه صلى الله عليه وسلم على إناطة أمر الأفراد إلى قائد يكون أحسنهم أخلاقا وأرفقهم بهم وأسرعهم إلى الإيثار، ويرشدهم إلى الصواب، ويحسم الخلافات بينهم، ويحدد الاهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، ويتابع اعمالهم كلها بالتوجيه والتسديد[21].

- عندما تتلاحق التغيرات وتتصاعد قوى التغيير في المجتمع على مختلف الصعد.
- حين يشعر التابعون انهم بحاجة إلى قيادة شجاعة تتصدى لما لا يستطيعون التصدي له[22].
- عندما تتدنى انتاجية المنظمة (نوعيا وكميا)، أو يرتفع مستوى الهدر في الموارد، أو تتصاعد شكاوى المستفيدين من الخدمات والمنتجات، أو تكثر شكاوى التابعين وتتعاظم الصراعات فيما بينهم، او عندما يتخاذلون quail عن احداث التغيير الذي يمكّن المنظمة من الاستمرار والتطور[23].

مستويات الاهتمام بالقيادة

يكون الاهتمام بالقيادة على أشده في المجتمعات المتطورة انطلاقا من ايمان تلك المجتمعات بان مستقبلها مرهون الى حد كبير بجدارة القيادة على تحقيق الاهداف المطلوبة، ولذلك فأنها تعهد القيادة الى أفضل الافراد خبرة وكفاءة وسلوكا ومعرفة بالحاضر واحتمالات المستقبل، وقدرة على تنسيق جهود التابعين والارتقاء بمعنوياتهم وحفزهم لتقديم الافضل في الاداء والسلوك وتوظيف الموارد

والفرص المتاحة بكفاءة في بيئة تتميز بالمنافسة والتحديات وتشهد تحولات كبيرة على جميع الصعد باستمرار[24].

ورغم أهمية القيادة ولا سيما في المرحلة المعاصرة، لا زال الاهتمام بها في المجتمعات المتخلفة دون المستوى المطلوب، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من اهمها:

- لا زال موقع القيادة في المجتمعات المتخلفة يُشغل على وفق اعتبارات ليس لها علاقة بالكفاءة والخبرة والمؤهلات، وغالبا يستحوذ عليه عن طريق الانقلابات أو بالوراثة أو بالولاءات.
- ينصب اهتمام القيادات في المجتمعات المتخلفة على تحقيق مصالحها الشخصية، او تنفيذ اجندات الجهات التي مكنتها من الحصول على موقع القيادة.
- لا زالت القيادة في المجتمعات المتخلفة تنفرد بوضع الخطط وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات ولا تفسح المجال للتابعين للتعبير عن آرائهم بصدد مختلف القضايا، فضلا عن ذلك توظف اساليب الاكراه في قيادتهم.
- تعتمد القيادات في تلك المجتمعات سياسة الغاية تبرر الوسيلة لانها ليس لديها مبادئ ثابتة، وتستقطب حولها المتزلفين والمداحين وتبعد الاكفياء الشجعان، وتشغل الجميع بأزمات مفتعلة لكيلا ينتبهوا الى نقص كفاءتها وضرر سلوكها.
- تجهل المجتمعات المتخلفة أهمية دور القيادة في توحيد صفوف الأفراد وحفزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتنظر اليها كمنصب ووجاهة ومغانم وامتيازات فحسب.

الفصل الثالث

أهداف القيادة

يشير مفهوم الاهداف الى النتائج النهائية المطلوب تحقيقها من الخطط والقرارات والاعمال، أو هي الدافع لتبني سلوك و/أو عمل أو فكر معين، او هي الموجّه للخطط والسلوك والقرارات، وبدونها تكون جميع الاعمال عبثاً لا فائدة منه(1).

وتمثل اهداف القيادة النتائج التي تطمح القيادة الى تحقيقها من الاعمال التي تضطلع بها أو الغايات التي تسعى للوصول اليها، ولذلك لا بد ان تحدد بدقة متناهية وفي ضوء دراسة موضوعية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وجميع الامكانات والفرص والتحديات.

ويتعين على القيادة ان لا تعد اهدافها نهايات بإمكانها الوصول إليها بسهولة وضمن مدة زمنية قصيرة، وإنما تنظر اليها على انها عمليات متتالية يعتمد عليها مستقبل المنظمة والتابعين، وان تتجشم الصعاب وكل عظيمة من اجل الأهداف التي تحقق للمنظمة وللتابعين ولها الاستمرار والتطور، وان لا تتخلى عن أهدافها تبعا لنزواتها او عندما تواجهها مشكلات او تحديات أو تمنى ببعض الاخفاقات هنا وهناك لأسباب تتعلق بالمنافسة أو ندرة الموارد والفرص، وعليها ان تتمثل قول الشاعر حافظ إبراهيم:

"فتجشموا للمجد كلّ عظيمة — إني رأيتُ المجد صعبَ المرتقى
امشوا على حذر فإن طريقكم — وعرٌ أطاف به الهلاك وحلقا"

أهمية تحديد الأهداف

حدد الله تعالى الهدف الذي من اجله خلق الانس والجن في قوله تعالى "مَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ"(2)، وتتجلى

القصدية من خلق الناس في قوله تعالى "أَفَحَسِبْتُمْ إنما خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا"(3)، وهذا يؤكد ان لا بد ان يكون لكل عمل هدف محدد بدقة شديدة وموضوعية.

وبناء على ما تقدم يتعين على القيادة التي ترغب في تحقيق النجاح ان تحدد لها اهدافا واضحة في ضوء طموحاتها ومعطيات البيئة والامكانات والفرص المتاحة لها، وطبيعة التابعين وثقافاتهم وطموحاتهم وامكاناتهم وحاجاتهم وأهدافهم وثقتهم بها وولائهم لها، وأهداف المنافسين والمناوئين لها وأساليبهم، وتلتزم بتلك الاهداف وتعمل على تحقيقها لكي تعيش متنقلة من فرصة الى اخرى بدلا من مشكلة الى أخرى، ولكيلا تكون اهدافها مجرد امنيات، ويقول ديفيد تورت: "لا يكفي ان تكون كادحا فالنمل اشد كدحا، ولكن المهم معرفة ما الذي تكدح من اجله"، وتتجلى اهمية أهداف القيادة من خلال ما يأتي:

- تبين الأسباب الحقيقية لوجود القيادة وتصوراتها عن المستقبل اذ لا شيء أفضل من أن تشعر القيادة دائماً أنَّ لديها هدفا او اهدافا تسعى لتحقيقها.
- تكون جميع اعمال القيادة عبثا تنظّمه المصادفات وتذهب جميع جهودها وجهود التابعين واموال المنظمة سدى إذا لم يكن لديها اهداف واضحة تسعى لتحقيقها، ويكون مثلها مثل قائد المركبة في بحر متلاطم الأمواج دون معرفة الجهة التي يروم الوصول إليها، او كرامي سهامٍ معصوب العينين لا يعرف إلى اين تذهب السهام التي يرميها، أو تكون أشبه بشخص تائه في صحراء فسيحة لا تزيده كثرة السير فيها إلّا ضياعاً وتعباً، ثمّ مصيره إلى الهلاك في نهاية المطاف.

- لا تتمكن القيادة من اقناع الأفراد باتباعها دون أن توضح لهم المستقبل الذي ينتظرهم وتقنعهم بأهمية الوصول إليه، فالبحار الذي يبحر بلا هدف لن ينال ثقة الطاقم الذي يعمل معه أو ركاب السفينة التي يتولى قيادتها.
- توجه الاهداف الجميع (قيادة وتابعين) الى ما يتعين فعله، وتبين لهم ادوارهم ومسؤولياتهم في الاعمال المطلوبة لتحقيقها، وتسهم في تحقيق التنسيق المطلوب فيما بينهم.
- يساعد وجود الاهداف على تحديد الموارد والامكانات والأساليب المطلوبة للوصول اليها وكذلك الاعمال والفعاليات الموازية parallel activities (وهي الفعاليات التي يمكن تنفيذها في نفس الوقت الذي تنفذ فيه فعاليات اخرى)، والفعاليات المتتابعة sequential activities (وهي فعاليات لا يمكن ان تُنفّذ ما لم تُنجَز فعاليات معينة).
- تطلق الأهداف طاقات الجميع (القيادة والتابعين) وتحركهم إلى ابعد من الامور المقررة مسبقا، وتمنحهم شعورا كبيرا بالثقة بالنفس، وتحفزهم للاستعداد لمواجهة التحديات والازمات والمعيقات، وتجعلهم يشعرون بأنهم مرتبطين بأمر أكبر من أنفسهم يتمثل بتحقيق اضافات نوعية لهم وللمنظمة والمجتمع، ويسهمون في تقويم خلل او تعزيز صواب، او تغيير مبغض مرفوض، او تعزيز محبوب مرغوب، أو تغيير مواقفهم الفكرية والعاطفية، او تحولهم من معارضين او غير مكترثين بأفكار القيادة واعمالها وسلوكها إلى مؤيدين لها ومدافعين عنها.
- بات التحاق التابعين بالقيادة ولا سيما في المجتمعات المتطورة يعتمد على مدى التوافق بين أهدافها وأهدافهم.

- تشكل الأهداف التي يتعين على القيادة تحقيقها تحديا يفرض نفسه عليها في جميع المواقف، وتمثل اختبارا لقدراتها وكفاءتها وشجاعتها واصرارها، ولا سيما اذا كانت أهدافا استراتيجية ولها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة والتابعين ومن له علاقة بأعمال المنظمة.
- توفر معايير تسهم في معرفة مدى كفاءة القيادة والتابعين في تحقيق ما يتعين عليهم تحقيقه.
- أثبت ما لا يُحصى من الدراسات والبحوث أن انتكاس الكثير من القادة لم يكن لضعف في قدراتهم او سوء الظروف التي يعملون فيها او نقص في الموارد المتاحة لهم، وإنما لعدم معرفتهم بالأهداف التي يتعين تحقيقها، او لان أهدافهم لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات والفرص المتاحة(4).

أهداف القيادة

تختلف طبيعة اهداف القيادة تبعا لمستوى القيادة، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى المستويات الى تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- تطوير المنظمة باستمرار رغم المنافسة والتحديات التي تواجهها.
- تحقيق أهداف التابعين.
- تلبية طلبات الزبائن الحاليين والمحافظة على استمرار تعاملهم مع المنظمة، واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشار هارت Hart في دراسة له عام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضا الزبائن بواقع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على

حقوق الملكية بواقع 5%، كما كشفت دراسة رايشيلد Reichheld التي تناولت شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، ولذلك يعتقد الكثيرون أن الهدف الرئيس والشغل الشاغل لمعظم قيادات المنظمات ينبغي ان يكون رضا الزبائن وجعل تكلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى(5).

- تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تسوق له المنظمة منتجاتها وتحصل منه على متطلبات استمرارها وتطورها في ضوء دراسة جميع العوامل المؤثرة (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسلوكية وغيرها)(6).

طبيعة أهداف القيادة

- الأهداف من حيث اهميتها: اما ان تكون اهدافا استراتيجية تبين ما ينبغي تحقيقه في الامد الطويل، أو تكون اهدافا مرحلية؛ ويتعين على القيادة ان تركز جل اهتمامها على الأهداف الاستراتيجية، وتكون مستعدة للتضحية بالأهداف المرحلية في حالة تقاطعها مع الأهداف الاستراتيجية، وتتحدى بريق إغراء النجاحات البسيطة والمؤقتة التي يمكن تحقيقها من الاهداف المرحلية كيلا تلحق بنفسها انتكاسات كبيرة في المستقبل.
- الأهداف من حيث انعكاساتها: اما ان تكون الاهداف مفيدة المنظمة والتابعين ومجتمع المنظمة، أو تكون أهدافا الغاية منها تحقيق مصالح القيادة واعوانها، ولذلك يتعين على القيادة الاهتمام بالأهداف المفيدة للمنظمة والتابعين وتلغي اهتمامها بالأهداف الشخصية في حالة تقاطعها مع الأهداف المفيدة

للمنظمة والتابعين، ويؤكد الواقع ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تقصر اهتمامها على تحقيق أهدافها الشخصية، ومن الأمثلة على ذلك اهداف ادولف هتلر التي كان يتوخى منها الشهرة فألحق أضرارا مادية ومعنوية بنفسه وبشعبه وبالعديد من الشعوب لعدة عقود، وكذلك كانت أهداف جمال عبد الناصر وعيدي امين وصدام حسين ومعمر القذافي وغيرهم من القادة المتسلطين(7).

مواصفات أهداف القيادة

- إنسانية ومحددة على هدى رؤى مستقبلية واضحة مستوعبة الماضي والحاضر ومستشرفة المستقبل بتفاؤل.
- تحقق التطور للمنظمة والتابعين والقيادة ومجتمع المنظمة على اساس فوز جميع الاطراف Win-Win وليس فوز أحد الاطراف على حساب الاطراف الاخرى.
- مثيرة لاهتمام التابعين وتلبي طموحاتهم وحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وتفجر طاقاتهم، وتحفزهم لتوظيف امكاناتهم، وتحمل لهم أحلاماً مهمة وطموحات كبيرة حتى في أحلك حالات الضيق والمواقف العصيبة والتحديات، وتجعلهم مطمئنين في حاضرهم ومستقبلهم، وتسهم في تطويرهم معرفياً ووجدانيا، وتغير توجهاتهم وقناعاتهم وسلوكهم وطريقة تفكيرهم ونظرتهم إلى الامور والآخرين والمواقف، وتعمق ايجابياتهم وتجعلهم اكثر ابتكارا وابداعا وكفاءة وتنمي اتجاهاتهم الايجابية نحو المنظمة، وتحفزهم للمزيد من التواصل مع القيادة لأجل معالجة مشكلات العمل والاستجابة للمستجدات فيه وانجاز الاعمال بكفاءة عالية(8).

- تحفز التابعين لإضـافة امكاناتهم إلى امكانات القيادة، وتزيد من ارتباطهم بها والاعتراف بقيمتها واهميتها.
- يعز على الجميع (قيادة وتابعين) التفريط بها.
- ممكنة التحقيق attainable في ضــوء المعطيات والفرص والتحديات، فلا تكون متواضـعة وسـهلة التحقيق، ولا تكون فوق مستوى طاقات التابعين فيشق عليهم تحقيقها.
- تحقق موازنة انســانية بين أهداف التابعين وأهداف المنظمة من جهة وبين أهداف المنظمة وأهداف مجتمع المنظمة من جهة اخرى.
- لا تقتصــر على الحصــول على الربح، بل تتجاوزه إلى الاهتمام بتنمية الجوانب الانســانية التي لها علاقة بأهداف التابعين ومعالجة مشكلاتهم، وتخلق مناخا مناسبا للعمل يزيد من إحساس التابعين بالهوية المشتركة والمسؤولية التضامنية مع القيادة تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تحض الجميع (قيـادة وتـابعين)، على تطوير معلومـاتهم وخبراتهم وأدائهم، وتحفزهم إلى التطور الشخصـي والمهني وتنظيم العلاقات فيما بينهم على اســاس تبادل الثقة والولاء والتعاون.
- فوائدها أكثر من تكلفة تحقيقها.
- واضحة في مقاصدها وتحدد للتابعين ما يتعين عليهم انجازه، وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم على توجيه الولاة والقــادة على مراعاة هذا الامر ولذلك اوضح لهم ما يتعين عليهم تحقيقه بدقة شديدة حتى يكونوا على بينـة من أمرهـم، فلا يقعوا في تقصــير في المطلوب او تجـاوز لمـا ليس بمراد(9).

- تتميز بـــالمرونـــة، وتمكن القيـــادة من إدخـــال التعـــديلات والتغييرات اللازمة لمواجهة التغيرات والعقبات المتوقعة.
- واقعية realistic وموضـوعية وبعيدة عن الافراط في التفاؤل او التشـاؤم، ولها سقف زمني، اذ إن أهدافا بدون وقت محدد لتحقيقها لا تكون ســـوى أمنيات، ولا تصـــبح التزاما يتعين الوفاء به.
- مرتبة حسب اهميتها، ويكمل بعضها البعض.
- قابلة للقياس بهدف مقايسة المتحقق منها مع الأهداف المحددة بالخطط، وتشخيص الانحرافات واسبابها، واتخاذ الاجراءات التي تسـهم في تعميق الايجابيات وخفض السـلبيات الى ادنى مستوى ممكن في المستقبل.

المؤثرات في تحقيق أهداف القيادة

ينبغي ان تدرك القيادة ان تحقيق الأهداف امر ليس بالسهل، ويتوقف على جملة عوامل من اهمها ما يأتي[10]:

- قدرة القيادة على تغيير منظورها من البطولات الفردية الى الاعمال الجمعية، ومن اليأس والتشاؤم الى الامل والتفاؤل، ومن القاء مسؤولية المشكلات والانتكاسات على الاخرين الى حمل مسؤولية القرارات ومواجهة التحديات، ومن الافعال العشوائية الى أفعال مخططة مترابطة وذات مَغْزى، ومن الاهتمام بالمصالح الشخصية الى الاهتمام بأهداف المنظمة والتابعين.
- كفاءة القيادة وشجاعتها ونزاهتها وامكاناتها وإخلاصها لرؤيتها واهدافها والتزامها بمبادئها، واستعدادها لحمل

مسؤولية قراراتها ومواجهة المنافسة والتحديات والمشكلات والاستفادة من الفرص المتاحة في ضوء المعطيات المتاحة.

- اصرار القيادة واجتهادها نحو أهدافها رغم العقبات، وتستحضر قول الشاعر:

"قل لِمُرَجّي معالي الأمور   بغير اجتهاد: رجوتَ المحالا"

ويقول احمد شوقي:

"وما نيل المطالب بالتمني   ولكن تؤخذ الدنيا غلابا"

- كفاءة التابعين وشجاعتهم وقدراتهم ومدى فهمهم لأدوارهم ومسؤولياتهم، واقتناعهم برسالة القيادة وأهدافها، وانسجامهم معها، ورغبتهم في اضافة امكاناتهم إلى امكاناتها من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة، وتؤكد الوقائع ان المنظمات لا تقوى على تحقيق اهدافها وتتآكل erode وتتهاوى stagger وتتلاشى على الامد البعيد إذا كانت معنويات التابعين منخفضة وانتاجيتهم متدنية[11].
- مدى التوافق بين أهداف القيادة وأهداف التابعين واهداف بيئة المنظمة، فكلما كان التوافق على أشده اسهم ذلك في تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة والعكس صحيح تماما، ولذلك يتعين على القيادة معالجة التقاطعات بين اهداف تلك الاطراف في ضوء احترام الاختلاف والتعددية.
- وجود بيئة غنية بالفرص والموارد المطلوبة لتنفيذ الاعمال، ومستعدة لقبول مخرجات المنظمة.

اعلان اهداف القيادة

ينبغي للقيادة ان تجعل التابعين على بينة من أهدافها وتحفزهم للاقتناع بها، وفي ذات الوقت تخفي جميع أهدافها عن اعدائها

ومنافسيها وكذلك عن بعض التابعين اذا ما استشعرت بانهم من الممكن ان يكشفوا أهدافها الى اعدائها ومنافسيها عن قصد أو غير قصد.

وقد ازداد توجه القيادات في المرحلة المعاصرة نحو مراعاة السرية التامة وحجب الخطط والاهداف والاعمال والموارد عن الاخرين (المنافسين والحلفاء) ولا سيما في القطاعات السياسية والعسكرية والاقتصادية بسبب تزايد المنافسة بين المنظمات في تلك القطاعات، ولكن الغريب في الامر ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تحجب اهدافها عن التابعين دائما وتكون لذلك انعكاسات سلبية على انتاجيتهم وعلى ثقتهم بالقيادة وولائهم لها.

حجب الاهداف عن الاعداء والمنافسين

يخبر القرآن الكريم في سورة يوسف عن ضرورة حجب الاهداف عن المنافسين، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ يَا بُنَيَّ لا تَقْصُصْ رُؤْياكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْداً إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ" ان سبب نزول هذه الآية الكريمة هو ان نبي الله يعقوب ﴿عليه السلام﴾ أدرك من خلال الرؤيا التي أخبره بها ولده يوسف ﴿عليه السلام﴾أن العزة والسيادة ستكون ليوسف ﴿عليه السلام﴾ ولذلك طلب منه ان يكتم رؤياه ولا يخبر بها اخوته فانهم ان عرفوا بها سيدبرون امرا للإيقاع به والتخلص منه حسدا من عند انفسهم.

كما ان الرسول محمدا ﷺ حرص على كتمان هجرته الشريفة الى المدينة ولم يترك المجال لقريش لمعرفتها، وكتم اهدافه العسكرية عن الاعداء في جميع المعارك التي خاضها، وكذلك فعل في حالات اخرى منها على سبيل المثال فتح مكة، ولم يقف الامر عند هذا وانما حث الأفراد على السرية في انجاز الاعمال بقوله "استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان فان كل ذي نعمة محسود".

اساليب تحقيق الاهداف

تختلف الاساليب التي توظفها القيادات في الوصول الى الاهداف المطلوبة باختلاف المجتمعات، ففي المجتمعات المتقدمة توظف القيادة الاساليب الاتية: مشاركة التابعين معهم في تحديد الاهداف وتوظيف الترغيب والحوار والاقناع لحفز التابعين على تحقيق الاهداف بكفاءة، بينما ينفرد القادة في المجتمعات المتخلفة في تحديد الاهداف، والانكى من ذلك يوظفون اساليب الاكراه والترهيب في ارغام التابعين على تحقيقها ولذلك لا تتحقق الاهداف بالمستوى المطلوب وتكون لذلك انعكاسات سلبية خطيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة وبيئة المنظمة).

الفصل الرابع

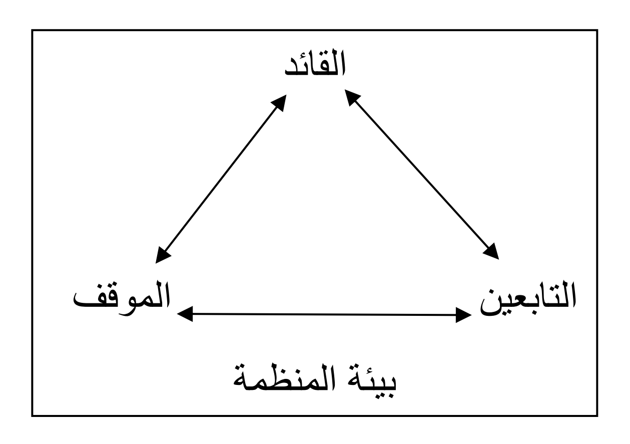
عناصر عملية القيادة

تتطلب عملية القيادة شخصا (القائد) يمثل الشرارة spark وتابعين يمثلون الوقود fuel وموقفا يمثل الاوكسجين يتفاعلون في إطار بيئة محددة لنشأة شعلة "القيادة"، وهذه الشعلة قد تكون ممتعة ودافئة وتوظف في مجالات مفيدة او تتوهج وتدمر كل ما يقف في طريقها[1]، ويقول الشاعر الأفوه الاودي:

"والبيت لا يبتنى الا له عمد ولا عماد إذا لم ترسَ اوتادُ
فإن تجمع اوتادٌ وأعمدة وساكنٌ بلغوا الامر الذي كادوا"

ويظهر مما تقدم ان القيادة تتكون من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها البعض في إطار بيئة محددة، ويؤثر كل واحد من تلك العناصر في العناصر الأخرى ويتأثر بها بصورة مباشرة وفاعلة في ضوء معطيات البيئة وفرصها وتحدياتها، وفيما يأتي عناصر عملية القيادة:

- اولا: القائد.
- ثانيا: التابعون.
- ثالثا: الموقف.
- رابعا: بيئة المنظمة.



التفاعل بين عناصر القيادة

أولا: القائد

ويعرّف بانه شخص له تابعون، ولا يصنع بقرار أو بناء لرغبة أو لملئ فراغ أو استناداً لقرار اداري، وإنما تنجبه مواقف أو ظروف بعضها موضوعي وآخر ذاتي، أو يعرّف بانه شخص يتبعه عدة اشخاص طوعا وتكون وظيفته الحقيقية التأثير فيهم وتوجيههم الى ما يحقق اهدافا محددة، وفي ضوء هذا قد يكون القائد رئيس الدولة أو رئيس الوزارة أو وزيرا أو مدير عام أو معلما ويدخل ضمن هذا كل من ينطبق عليه هذا المفهوم.

ويعد القائد اهم متغير في عملية القيادة(2)، فهو الذي يتولى حفز التابعين لتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف ويكون له تأثير (إيجابي أو سلبي) فيهم.

ويعتمد تأثير القائد في التابعين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المطلوبة على قبولهم لقيادته، وهم لا يمنحون له هذا الدور الا اذا تأكد لهم انه يمتلك كفاءة وخبرة وسمات تحفزهم للثقة به والولاء له ويشعرون انه يؤْثِرهم على نفسه ويهتم بهم وبأهدافهم ورغباتهم، ويطورهم ويدربهم ويكسبهم مهارات وسلوكات جديدة، ويثمن مجهوداتهم، ويجعل آمالهم في الوصول إلى اهدافهم حقيقة واقعة بمختلف الأساليب المشروعة، ويوفر لهم فرصا للتعبير عن أفكارهم،

ويشركهم معه في التخطيط وصنع القرارات وفي المكتسبات، ويكون بينهم، ويمارس دوره في قيادتهم بالإقناع وليس بالأوامر والإكراه[3].

ويتميز القائد عن الاخرين برؤيته وتوجهاته وخططه وأهدافه الاستراتيجية وفلسفته وامكاناته وخبراته وقدرته على توظيف معطيات البيئة وفرصها، ويتمتع بصفات وخصائص ومهارات تمكنه من معرفة حاجات التابعين واهدافهم والتأثير فيهم وتوجيههم وتوحيدهم وحفزهم لتحقيق الاهداف المطلوبة في بيئة دائمة التغير، ناهيك عن قدرته على اتخاذ القرارات وحمل النتائج التي تترتب عنها، ويتقدم أو يتراجع عند الازمات والتحديات والغموض والمشكلات حسب طبيعة المواقف، ويكون قدوة حسنة للتابعين في الكفاءة والشجاعة والسلوك، ويعبر عن وجهات نظره بوضوح، ويرفض المهادنة والتزلّف واسترضاء الاخرين على حساب مبادئه، ويقول الشاعر طرفة بن العبد:

"إذا القوم قالوا من فتى خلت أنني   عنيت فلم أكسل ولم أتبلد"

ثانيا: التابعون

وهم مجموعة من الأفراد يتبعون القائد اما طوعا نتيجة ايمانهم برسالته واقتناعهم بسلوكه وبقدرته على تمكينهم من تحقيق اهدافهم، أو يتبعونه كرها أو خوفا، أو من اجل اشباع حاجاتهم، أو هم مجموعة من الأفراد يعهدون زمام قيادتهم لشخص يعتقدون بحق انه يمتلك القدرة على تحقيق اهدافهم وانه أكثر حرصا على مصالحهم.

وتؤكد الحقائق ان للتابعين عبر مسيرة الانسانية تأثيرات كبيرة في القيادة في جميع المنظمات مهما تباينت في احجامها واختلفت في طبيعة اعمالها، فهم اما يسهمون في تألقها وتمكينها من تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور، او في انتكاسها او دمارها ruin والاطاحة بها depose رغم كفاءتها وتوفر الامكانات لها، ولا سيما

بعد ان اضفت التطورات الهائلة التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية أهمية متزايدة على التابعين، وسلطت الاضواء عليهم، وأكسبتهم المزيد من القوة، وزادت من تأثيراتهم في القيادة والمنظمات.

وتقطع الشواهد ان القيادة لا تتمكن من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها مهما اوتيت من خبرة وامكانات ما لم يكن معها تابعون شجعان واكفياء ومقتنعون بها، ويتبادلون الثقة والولاء معها، ويتحدون معها في الرؤى روحياً وذهنياً ونفسياً، ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بهما، ويناصرونها في السراء والضراء بحسٍ اخلاقي عال strong sense of ethics ويرغبون معها في استمرار المنظمة وتطورها، ومستعدون لحمل مسؤولية الاشتراك معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات، ويؤدون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، وهي من جانبها تمكنهم من تحقيق اهدافهم وتفوضهم الصلاحيات التي تمكنهم من تنفيذ المهام التي تعهد اليهم، وتتولى تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الى المستوى الذي يوازي ذكاءها ومهاراتها وكفاءتها او يقترب منه لكي تتمكن من التواصل معهم وبخلاف ذلك لا تتمكن من التواصل معهم ولا سيما إذا كان بينها وبينهم بون واسع جدا في الذكاء والمعلومات والخبرات أو كان بينهما اختلاف كبير في التوجهات والرؤى والاهداف.

ثالثا: الموقف

يمثل الموقف الصمغ الذي يربط بين القيادة والتابعين، وتكون له تاثيرات (ايجابية او سلبية) كبيرة على قدرتهما على تحقيق الأهداف، ولذلك ينبغي ان تمتلك القيادة القدرة على دراسة كل موقف تواجهه بعناية فائقة لكي تتمكن من تحديد الاجراءات المناسبة

والاسلوب القيادي المطلوب، وتجعل التابعين على بينة من جميع المواقف التي تواجهها بدقة وتوضح لهم تأثيراتها (الايجابية والسلبية) على حاضر المنظمة ومستقبلها وانعكاساتها عليهم بموضوعية شديدة، ولا سيما عندما تكون المواقف غير مسبوقة او غامضة.

ويتعين على القيادة التعاطي مع المواقف بحذر شديد وبموضوعية وحنكة وحكمة لتتمكن من توظيفها لصالح المنظمة، أو تقلل من تأثيراتها السلبية لكيلا تتعرض إلى انتكاسات setbacks تمنع استمرارها وتطورها[4].

ولا بد ان تدرك القيادة انها ليس بإمكانها ان تكون صالحة لجميع المواقف، فهناك مواقف قد تحقق فيها نجاحا وتميزا، وهناك مواقف تمنى فيها بانتكاس، ومن الامثلة الواضحة على ذلك ونستون تشرشل Winston Churchill رئيس وزراء بريطانيا فقد حقق نجاحا واضحا وكبيرا في إدارة الحرب الكونية الثانية ولكنه اخفق تماما في إدارة بريطانيا بعد انتهاء تلك الحرب[5].

طبيعة المواقف التي تواجه القيادة

تتباين المواقف التي تواجه القيادة من حيث مصدرها وصعوبتها كالآتي:

1. طبيعة المواقف من حيث مصدرها، اما ان يكون مصدرها البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية للمنظمة، وتؤكد الحقائق ان القيادة تستطيع في الغالب السيطرة على معظم المواقف التي مصدرها البيئة الداخلية ومعالجة المشكلات الناجمة عنها، اما المواقف التي مصدرها البيئة الخارجية فتكون معظم متغيراتها خارج سيطرة القيادة وهذا ما يجعلها عادة اكثر صعوبة وتعقيدا، وتتطلب السيطرة عليها جهودا وموارد كبيرة.

2. طبيعة المواقف من حيث صعوبتها، قد تكون المواقف التي تواجه القيادة بسيطة في تحدياتها ويمكن مواجهتها بسهولة، ولا تترتب عن الإخفاق فيها أضرار تذكر، أو تكون مواقف صعبة ومعقدة وليس من السهل التغلب عليها ويترتب عن الإخفاق فيها نتائج سلبية وأضرار فادحة على المنظمة والقيادة والتابعين وحتى الجهات التي لها علاقة بالمنظمة، وتتطلب مواجهة هذه المواقف من القيادة حشد الكثير من الامكانات والجهود والتابعين.

وتتمكن القيادة من خلال المواقف التي تواجهها معرفة مدى إمكاناتها ونقاط قوتها وضعفها، وكفاءة خططها واهدافها وقراراتها وسلوكاتها، وعلاقاتها مع الاخرين المناصرين والمنافسين لها، واعدائها ونواياهم، ويقول احدهم:

"وليس اخي من ودني بلسانه ولكن اخي من ودني في النوائب
فلا تحمدن عند الرخاء مؤاخيا فقد تنكر الاخوان عند المصائب".

ويتطلب التغلب على المواقف الصعبة والمعقدة من القيادة الصبر والمثابرة والنظر الى الجوانب الايجابية في المواقف، والاقتداء بالقادة الذين تمكنوا من التغلب على الأزمات والشدائد في المواقف الصعبة، والاستفادة من خبراتها في المواقف السابقة.

رابعا: بيئة المنظمة

لا تعمل القيادة في فراغ وإنما في إطار بيئة فيها العديد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والقانونية والدينية وغيرها، وتعيش مع تلك البيئة في حالة تفاعل مستمر من الاخذ والعطاء والتأثير المتبادل، وتلعب البيئة دورا هاما

في تشكيل تفكير القيادة واهتماماتها وسلوكها ومعتقداتها واخلاقياتها واتجاهاتها وأهدافها، وفي نجاحاتها وانتكاساتها.

وتقطع الحقائق ان نجاح القيادة او اخفاقها مرهون إلى حد كبير بمدى فهمها للبيئة المحيطة بها وبقدرتها على توظيف الفرص والامكانات التي توفرها البيئة في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها، رغم التحديات challenges والمحددات limitations الموجودة في البيئة(6).

وتختلف البيئة التي تعمل في إطارها القيادة في المرحلة المعاصرة تماما عما كانت عليه في الماضي، فبعدما كانت البيئة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانات المتاحة فيها، ولا تحدث فيها تغيرات سريعة وكبيرة وليس فيها تحديات كبيرة تحد من قدرة القيادة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أصبحت معقدة ويسودها الكثير من الغموض ambiguity والتعقيد والاضطراب، وتتشابك عناصرها بشكل سريع ومعقد، وتشهد تغيرات مفاجئة ومؤثرة في كفاءة القيادة بسبب التطورات التي تحدث في جميع القطاعات السياسية والاقتصادية والتقنية وغيرها، ولا سيما في المواصلات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رغم انها توفر للمنظمات العديد من الفرص.

وقد تكون البيئة التي تعمل في اطارها القيادة داعمة لخطط القيادة وقراراتها واعمالها وتوفر لها فرصا متعددة للازدهار thrive او لا تكون كذلك، وقد كشفت الدراسات التي اجرتها جامعة هارفارد عن ثلاث توقعات ستحصل في المستقبل في البيئة التي تعمل في اطارها القيادة وهي: حصول العديد من التغيرات غير المتوقعة، وسيكون معدل تلك التغيرات اكثر مما كان عليه في السابق، وستكون المنافسة بين المنظمات اقوى مما كانت وتفرض على القيادة التحرك بسرعة للاستفادة منها اذا ما ارادت ان تستمر وتزدهر أمام منافسيها،

وفي ذات الوقت ستتوفر للقيادة فرص عديدة اكثر من السابق، وهناك توقع آخر أضيف لاحقا وهو ان المنظمات لا تستطيع الاستمرار والتطور ما لم تتكيف بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها والتي تتطلب من القيادة اعمالا واهدافا مختلفة عن السابق[7].

ويظهر مما تقدم ان على القيادة معرفة البيئة التي تعمل في اطارها بموضوعية شديدة، ومراقبة التطورات التي تحدث فيها باستمرار، ولا سيما تلك التي لها علاقة باعمال المنظمة، من اجل مواجهة تحدياتها وتوظيف فرصها ومعطياتها لصالح المنظمة، وان تعمل جاهدة في الحصول على دعم البيئة ومؤازرتها في سعيها لتحقيق أهدافها وفي ذات الوقت لا تسمح لها باستنزاف طاقاتها او حرفها عن مسيرتها او منعها عن المضي في الاتجاه الذي يوصلها إلى أهدافها، ولا يتحقق ذلك للقيادة الا اذا اخذت بجميع متغيرات البيئة بعين الاهتمام عند اعداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وطورت الاساليب والادوات التي تمتن روابطها مع البيئة من اجل خفض التصادمات والخلافات بينها وبين البيئة إلى اقل مستوى ممكن، وقد اكد ذلك شارلس دارون Charles Darwin قائلا ليس من الضروري ان يكون البقاء للأقوى وإنما للكائنات الاكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة[8].

وقد اشار الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد"، ان الرسول محمدا ﷺ استطاع ان يصبح قائدا ملهما في الجزيرة العربية بعد ان فهم القواعد القبلية والممارسات والعادات والتقاليد فيها بموضوعية شديدة، فتمكن من الارتقاء باخلاق سكان تلك الجزيرة إلى المستوى الذي اراده الاسلام لجميع الناس، ولم ينزل بمستوى رسالة الاسلام إلى اخلاق السكان في تلك الجزيرة[9].

عناصر بيئة القيادة

تتألف بيئة القيادة من العناصر الآتية[10]:

- البيئة الخارجية: وتتألف من عدة قطاعات (اقتصادية، وعلمية، وتقنية، وسياسية، وثقافية، واجتماعية، ودينية، وطبيعية وغيرها) لها تأثيرات كبيرة في القيادة، وهي اما تدعم القيادة وتمكنها من تحقيق أهدافها من خلال توفير المدخلات والفرص والامكانات المطلوبة لتنفيذ الاعمال وتوفر لها اسواقا تستقبل مخرجات المنظمة، أو تعيقها عن الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- البيئة الداخلية: وتضم التابعين والامكانات المالية والتقنية والموارد المتاحة للمنظمة والتعليمات والانظمة واساليب العمل واجراءاته، وتكون هذه البيئة اما داعمة للقيادة في سعيها لتحقيق الاهداف المطلوبة أو تضع امامها العوائق التي تحد من كفاءتها.

دور القيادة في تغيير البيئة

تمكن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم من تغيير موقف البيئة من الاسلام ويتجلى ذلك واضحا فما يأتي:

الجزء الاول: موقف البيئة السلبي:

بدأ هذا الموقف مع بداية دعوة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلّم الناس للإسلام سراً في دار الأرقم بن الأرقم، فقد سخر الناس منه في بادئ الامر عندما دعاهم للإسلام ظناً منهم أن ذلك سيحمله على التوقف عن دعوته، ولكن ما ان استيقنوا انه لم ولن يتوقف اخذوا يحاولون إلحاق الأذى به وبأتباعه ومع ذلك استمر بدعوة الناس للإسلام، ولذلك عرضوا عليه استعدادهم لتلبية كل طلباته إن هو تخلى عن دعوتهم للإسلام.

وقد استمر الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلّم بإصرار بالدعوة الى الاسلام رغم توظيف قريش جميع الاساليب لحمله على التوقف عن ذلك ولم يمكنهم من تحقيق ما كانوا يصبون إليه، وردّ عليهم عبر خطاب وجهه لعمه ابي طالب قال فيه "والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في شمالي على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته"، وقد دفع هذا قريشا ان تشدد من محاربتها له وللمسلمين الذين اتبعوه بشتى السبل، فاتهموه بمختلف التهم، وقاطعوه والذين معه اجتماعيا واقتصاديا واعتدوا عليه وعلى اتباعه مما اضطره الى الهجرة الى المدينة.

الجزء الثاني: موقف البيئة الايجابي:

وقد بدأ هذا الموقف منذ ان جهَز الرسول محمدٌ صلى الله عليه وسلم جيشاً قوامه عشرة آلاف رجل لفتح مكة بعد عام من صلح الحديبية، وتحرك الجيش حتى وصل مكة، فدخلها بدون قتال، ولمَّا نزل بمكة واطمأنَّ الناس، جاءَ الكعبة فطاف بها، وجعل يطعن الأصنامَ التي كانت حولها بقوس كان معه، ويقول: «جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا، وجَاءَ الْحَقُّ وَمَا يُبْدِئُ الْبَاطِلُ وَمَا يُعِيدُ»، ورأى في الكعبة الصورَ والتماثيلَ فأمر بكسرها، ولما حانت الصلاة، أمر صلى الله عليه وسلم بلالاً بن رباح أن يصعد فيؤذن من على الكعبة، فصعد بلالٌ وأذّن، وكان من نتائج فتح مكة اعتناقُ كثيرٍ من أهلها دينَ الإسلام، ومنهم سادة قريش.

ويظهر من دراسة ما تقدم ان بإمكان القيادة إحداث تغيير ايجابي كبير في موقف البيئة منها عندما يكون سلوكها لا غبار عليه واهدافها تحقق الخير للجميع، وتؤثر الاخرين على نفسها، وتؤطر ذلك بالإصرار والمثابرة والتفاؤل.

الفصل الخامس

انماط القيادة

عرفت الانسانية عدة انماط من القيادة، وجميع هذه الانماط يسهم التابعون في صنعها الى حد كبير، فهم الذين يحددون فعلا نمط القيادة وكفاءتها ودافعيتها والتزامها بالمهام التي تضطلع بها وقدرتها على تنفيذها، والاسلوب الذي تتبعه في قيادتهم، فهي من جنسهم، فإن كانوا صالحين كانت مثلهم، وإن كانوا فاسدين كانت مثلهم، وقد قيل "كيفما تكونوا يولى عليكم" وان المقياس الحقيقي لوعي التابعين وشجاعتهم وكفاءتهم هو نوعية قيادتهم، وفيما يأتي انماط القيادة(1):

- ✓ القيادة المستبدة.
- ✓ القيادة الديمقراطية.
- ✓ القيادة الحرة.
- ✓ القيادة الموقفية.
- ✓ القيادة الخادمة.
- ✓ القيادة الضعيفة.

اولا: القيادة المستبدة

يعود تاريخ القيادة المستبدة إلى العصور الأولى حين كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة في تاريخ الانسانية، وتستمد القيادة المستبدة سلوكها التعسفي من السلطة المخولة لها بموجب القوانين والأنظمة، وتحتفظ بجميع السلطات، وتنفرد بوضع الخطط وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات وتوزيع الاعمال وتقديم المكافآت واصدار العقوبات، وتركز جل اهتمامها على مصالحها، وتنسب النجاحات لنفسها(2).

وتعد القيادة المستبدة التابعين آلات لتحقيق اهدافها، وتتدخل في تفاصيل اعمالهم وتتهم نواياهم وتشكك باخلاصهم لها وتتجسس عليهم وتضطهدهم وتستخف بهم وتتجاهل مشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم واهدافهم (الاقتصادية، والانسانية، والاجتماعية)، ولا تعنى بمشكلاتهم، ولا تثق بإمكاناتهم وقدراتهم، ولا تتوقع منهم ابداعات واسهامات تستفيد منها في تطوير اعمال المنظمة، وتؤمن بانهم لا يعملون الا بالضغط والمراقبة والعقوبات، وتعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفزهم للعمل، وتديرهم بالعنف والشدة والتهديد والعقوبات، ولذلك تكثر الصراعات بينها وبينهم وتنعدم الثقة بين الطرفين وتنتشر في المنظمة الوشاية والتزلف والفساد الاداري والمالي واللّامبالاة وتنعدم المبادرات، وتكون انتاجية الجميع (قيادة وتابعين) متدنية كميا وكيفيا.

ويفرض القادة المستبدون آراءهم وأفكارهم وقراراتهم وتعليماتهم واساليبهم وسياساتهم على التابعين، ويكيلون الانتقادات لمعارضيهم ويقمعونهم بوحشية ما بعدها وحشية من اجل اسكاتهم الى الأبد وجعل من يتجرأ على معارضتهم يصرخ وحده في ظل صمت مطبق من الجميع خوفا من القيادة او تملقا لها، وينظر اليه بقية التابعين على انه احمق وغبي او يفتري على القيادة.

وتوظف القيادة المستبدة اساليب الترهيب والتهديد في ادارة التابعين، وتفرض عليهم عقوبات قاسية لارغامهم على طاعتها طاعة عمياء، وتجعلهم مجرد بيادق شطرنج تحركهم كيفما تشاء، ولا تؤسس معهم علاقات على الثقة والتعاون، وتنشر بينهم اخلاقيات التملق والوشاية والتجسس ومحاولة الايقاع بالآخر.

ولا تستقبل القيادة المستبدة مقترحات التابعين وآراءهم ومبادراتهم مطلقا باستثناء تلك التي تسهم في تحقيق مصالحها، ولا

تسمح لهم بتقويم ادائها رغم علمها بان ذلك من متطلبات تصويب الانحرافات وتجويد العمل.

وتعتمد القيادة المستبدة سياسة "فرق تسد" لأجل احكام سيطرتها على التابعين، وتحيط نفسها بحاشية تتقن التزلف وتوظيف الكذب والتضليل، فضلا عن ذلك تقرب اليها الفاسدين والمفسدين من التابعين او تشجعهم على الافساد وتجزل لهم العطايا والمكافآت وتغض الطرف عن سلبياتهم ما دام ذلك يحقق مصالحها بصرف النظر عن الاضرار التي تترتب عنه، وتنفق مبالغ طائلة من اجل توفير الحماية لها، وتغدق بسخاء على المداحين وجميع وسائل الاعلام والمنابر لتمجيدها وتبرر أفعالها وتدافع عن جرائمها وتشوّه سمعة كل من يخالفها او يتجرأ على معارضتها، وليس هذا فحسب بل تعمد إلى خلق بيئة ينتشر فيها الفقر والجهل والفساد من اجل الامعان في بسط سيطرتها وتسلطها.

وتعمد اغلب القيادات المستبدة في بداية اعتلائها موقع القيادة الى استدراج التابعين لطاعتها فتكون معهم لينة الجانب، وتمكنهم من بلوغ بعض اهدافهم، وتفضل مصالحهم على مصالحها وبعد ذلك تتمكن منهم كما يقول المثل "تمسكن حتى تتمكن" ويشير شكسبير في مسرحية ريتشارد الثالث Richard III الى ان الملك ريتشارد الثالث سحر التابعين في البداية بكلامه المعسول وبراعته في البلاغة وشخصيته الجذابة وجعلهم يتمنون نجاحه في الوصول الى العرش ولكنه ما ان وصل الى سدة الحكم حتى اخذ بالتركيز على مصالحه الشخصية واضطهاد التابعين.

وتستخدم القيادة المستبدة احيانا سياسة جس النبض مع التابعين، اذ تبدو معهم متسلطة وتراقب موقفهم ازاء ذلك فاذا اظهروا ضعفا او لا مبالاة امعنت في تسلطها عليهم، اما اذا رفضوا اساليبها في الاستبداد بقوة عدلت عن استبدادها او توقفت عنه، واحيانا يمهد

التابعون الطريق لها للاستبداد، ويجعلونها تعتقد ان كل شيء خلق لاجلها وبامكانها فعل ما تشاء كما يقول الشاعر الانجليزي تيد هيوز Ted Hughes في قصيدته "جثوم الصقر" Hawk Roosting:

"اجلسُ اعلى الغابة،

وعيناي مغمضتان

بتراخٍ، لا يوجد حلم زائف

بين رأسي المقوس وقدمي المعقوف

او في النوم اتمرن على القتل والاكل المتقن.

...

والان انا امسك الخلق بقدمي

او اطير، وادور به كله بطيئا –

وانا اقتل حيث اشاء لانه كله لي".

وتعمل القيادة المستبدة على وفق مبدأ "جئنا لنبقى"، وتبحث دائما عمن توجه اليه النقد واللوم، وتكرم التابع الأضعف الذي لا يتحداها لتجعل بقية التابعين مثله خاضعين لها ويعتمدون عليها ويتنافسون فيما بينهم في التزلف لها ومداهنتها، وليس لديهم رؤية عن المستقبل، وليس لهم اهداف يسعون الى تحقيقها او يجازفون من اجلها(3).



القيادة المستبدة فوق اعناق التابعين

وتؤكد الحقائق ان القيادة المستبدة توغل في الاستبداد مع مرور الوقت، وتدمر كل شيء تستشعر بانه يقربها من نهايتها لكيلا تترك بعد رحيلها الا الخراب والدمار، وقد اشار شكسبير في مسرحية ماكبث الى ان الملك ماكبث كان مستبدا، ولم يسمح للتابعين بتقديم المقترحات والآراء التي لا تتفق مع توجهاته واهدافه الاستبدادية، ولم يدرك ابعاد الدمار بعدما توغل في الاجرام وتلطخ بدماء ضحاياه واصبح من العصي عليه التراجع عن الاستمرار في ذلك النهج.

والملفت للنظر ان القيادات المستبدة لا تستفيد من معطيات التاريخ التي تكشف عن المصير الذي انتهت اليه القيادات المستبدة التي سبقتها.

سلوك القيادة المستبدة

كان اول سؤال مكتوب يتسلمه نيكيتا خروشيف Nikita Khrushchev رئيس الاتحاد السوفياتي (1958- 1964) من المراسلين الذين التقى بهم في نادي واشنطن بريس Washington Press Club عندما زار اميركا، هو "انك تحدثت اليوم عن حكم سلفك ستالين الشائن hideous rule of your predecessor وكنت انت واحدا من اقرب مساعديه وزملائه ابان تلك الاعوام، فماذا كنت تفعل كل ذلك الوقت؟" احمر وجه خروشيف، ثم زمجر قائلا "من سأل هذا السؤال؟" فلم يجب احد، وألحّ في ذلك وساد الصمت مرة اخرى، فقال خروشيف "ذلك ما كنت افعله حينذاك"، ويظهر من هذا ان القيادة المستبدة ترغب السكوت في التابعين.

المصدر:

BennisWarren,Followership,http://www.graphicarts.org/n..alc/articles/follower,ht

اساليب القيادة المستبدة في فرض سيطرتها

وصف أرسطو في القرن الخامس قبل الميلاد اساليب الطغاة في الحفاظ على بسط سيطرتهم قائلا "القضاء على كل من يتفوق، والتخلص من الرجال أولي الألباب، وحظر التعليم وكل ما يمتّ بسبب إلى التنوّر، واتقاء كل ما يؤتي عادة الشجاعة والثقة بالنفس، ومنع ضروب الفراغ وجميع الاجتماعات التي قد يجد المرء فيها تسليات مشتركة، وعمل كل ما من شأنه أن يجعل الرعايا يجهل بعضهم بعضاً لأن العلاقات بينهم قد تنمي الثقة المتبادلة بينهم، وفوق ذلك معرفة تنقلات المواطنين مهما قلت قيمتها، ومعرفة كل ما يقوله الرعايا وكل ما يفعلونه، وإكراههم بوجه ما على ألا يجتازوا أبواب المدينة أبدا حتى يكون الطاغية على علم بما يعملون، وتعويدهم بواسطة هذا الاستعباد المستمر الضعة ووجل النفس، ويبعث أناساً سماعين في الجماعات وفي المجالس... ويبذر الشقاق والنميمة بين المواطنين، ويوقع الأصدقاء بعضهم في بعض، ويثير حقد الشعب على الطبقات العليا التي يجتهد في أن يفرق بينها، ويفقر الرعايا ويشغلهم بتحصيل قوت يومهم كيلا يجدوا من الوقت ما فيه يتآمرون عليه، ويحارب الاخرين ليشغل رعاياه بالحرب ويجعلهم يشعرون بالحاجة المستمرة إلى رئيس حربي".

الاسباب التي تجعل القيادة مستبدة

تكون القيادة مستبدة لأسباب منها ما له علاقة بفلسفتها ورغبتها بالاستبداد، وقدرتها على تعويد التابعين على الاسترقاق والخنوع والخضوع لها إلى درجة يبدون كأنهم كسبوا عبوديتهم ولم يخسروا حريتهم عندما يذعنون لها، والبعض الاخر يتعلق بالتابعين

وشجاعتهم وقدرتهم، وفيما يأتي بعض ممارسات التابعين التي تدفع القيادة الى الاستبداد[4] .

- ☒ الخوف من القيادة والتخاذل امامها والاذعان لجميع قراراتها وممارساتها المنحرفة.
- ☒ التملق للقيادة وتبجيلها وتعظيمها والتسبيح بحمدها وتأليهها الى حد القداسة وتأكيد الطاعة والولاء لها، وجعلها تعتقد بانها هي البطل الذي يصنع المعجزات وان قراراتها فذة وخلاقة، بالإضافة الى ذلك وضع صورها وتماثيلها في كل مكان، وتقديم الهدايا لها، ونظم الشعر في تمجيدها والهتاف باسمها، وتزيين قبيح افعالها رغم انهم غير موالين لها ويتمنون الاطاحة بها، ويرى المفكر الفرنسي "لابويسي" أن الطاغية ببساطة يستقوي بخنوع الجموع ويبتهج بانقيادهم وخضوعهم له، فيوظفهم كأشياء وقوالب معدة لخدمة خياله الشخصي ولتغذية إحساسه المفرط بالعظمة الذي لا يرتوي حتى يلبس التراب[5].
- ☒ يوظفون امكاناتهم ومعرفتهم وخبرتهم في خدمة مصالح القيادة وتبرير افعالها والتماس الأعذار لسلوكها، وتمكنها من ليّ الحقائق لتبرير جوْرها وقسوتها (بالإكراه او بالإغراء بالمناصب والمكتسبات، والظْفَر بالترقيات).
- ☒ الظهور امام القيادة بأنهم عاجزون عن ادارة أنفسهم بدونها.

ممارسات القيادة المستبدة

يظهر من القرآن الكريم ان فرعون موسى عليه السلام كان انموذجا للقيادة المستبدة، وفيما يأتي بعض من ممارساته:

- التكبر بغير حق في قوله تعالى "وَاسْتَكْبَرَ هُوَ وَجُنُودُهُ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ"، وقد وصل الامر بفرعون بان يدعي انه هو الاله لا غيره.
- الاستخفاف بالآخرين في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ".
- اجزال العطاء لمن يمكنّه من تحقيق اهدافه في قوله جل ثناؤه "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".
- فرض عقوبات صارمة على الاخرين في قوله تعالى "إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضْعِفُ طَائِفَةً مِّنْهُمْ يُذَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ"؟
- الاستهزاء بالمختلفين عنه في قوله جل جلاله "أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِنْ هَذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلا يَكَادُ يُبِينُ".
- منع الاخرين من قبول الافكار والآراء التي تطرح عليهم دون ان يأذن لهم "قَالَ فِرْعَوْنُ آمَنتُم بِهِ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ".
- اضلال اتباعه "وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَىٰ".

اضرار القيادة المستبدة

تواجه القيادات المستبدة مشكلات جسيمة ومعقدة تترتب عنها اضرار كارثية تصيب الجميع بما فيها القيادة نفسها، وتؤكد الوقائع ان استبداد القيادات يعد من اهم اسباب سقوط المنظمات والامم، وقد سُئل مروانُ بنُ محمد آخرُ ملوك بني أمية: "ما الذي أضعف مُلْكَك

بعد قوة السلطان وثبات الأركان؟" فقال: "الاستبدادُ برأيي"(6)، وفيما ما يأتي اضرار الاستبداد:

- تلحق القيادة المستبدة بنفسها اضرارا فادحة، ويظهر من دراسة سيرة القيادات المستبدة عبر تاريخ الانسانية ان تلك القيادات تعيش عزلة نفسية وتوترا وسط تابعين غير موالين لها ولا يثقون بها، ويرفضون اقامة علاقات معها، ويجعلون انتاجيتهم منخفضة كميا ونوعيا، ويُحجمون عن تزويدها بالمعلومات والمقترحات التي تعينها على تحقيق الأهداف، ويتحينون الفرص للتخلص منها.
- تتعطل طاقات التابعين بسبب القيادة المستبدة التي لا تمكنهم من الحصول على حقوقهم المشروعة في حياة حرة كريمة، وتنشر بين صفوفهم الفقر والجهل والمرض والمفاسد والرشوة، وتحولهم إلى أكوامٍ بشرية مشبعة بالأنانيات الفردية، وتجعل الفرقة تسود بينهم، ويتجسس بعضهم على البعض، وتفسد فطرتهم وتحطم فضائلهم وتقلِّص فرصهم في الإبداع والإنجاز، ويشعرون بالضآلة والمهانة، ولا يَثِقون بانفسهم، ولا يقدرون على اتخاذ القرارات المناسبة، فضلا عن ذلك تجعلهم منشغلين دائما بسفاسف الامور وغير قادرين على تشخيص انحرافاتها واخطائها وظلمها، ولا يستطيعون التمييز بين الصالح والطالح، وتزجهم في حروب مع الاخرين تهلك الحرث والنسل كما فعل فرعون الطاغية حينما اورد اتباعه موارد التهلكة في الدنيا والاخرة، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ وَأُتْبِعُوا فِي هَذِهِ لَعْنَةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُودُ"(7).

التابعون يصنعون القيادة المستبدة

يلعب التابعون دورا مهما في صنع القيادة المستبدة، أو يفجرون لديها الرغبة بالاستبداد، ويؤكد القران الكريم ان قوم فرعون هم الذين جعلوا فرعون يتمادى في استبداده فقد كانوا فاسقين، كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ".

اما المفكر الفرنسي لابويسي فيخاطب التابعين قائلا "كل هذا الخراب وهذا البؤس وهذا الدمار يأتيكم لا على يد أعدائكم بل يأتيكم على يد العدو الذي صنعتم أنتم، والذي تمشون إلى الحرب بلا وجل من أجله، ولا تنفرون من مواجهة الموت بأشخاصكم في سبيل مجده، هذا العدو الذي يسودكم إلى هذا المدى ليس له إلا عينان ويدان وجسد واحد ولا يملك شيئاً فوق ما يملكه أقلكم على كثرتكم، التي لا يحصرها العد إلا ما أسبغتموه عليه من القدرة على تدميركم، فأنى له بالعيون التي يتبصص بها عليكم إن لم تقرضوه إياها؟ وكيف له بالأكف التي بها يصفعكم إن لم يستمدها منكم؟ وأنى له بالأقدام التي يدوسكم بها إن لم تكن من أقدامكم؟ وكيف يقوى عليكم إن لم يقو بكم؟ وكيف يجرؤ على مهاجمتكم لولا تواطئكم معه؟ أي قدرة له عليكم إن لم تكونوا حماة للص الذي ينهبكم، شركاء للقاتل الذي يصرعكم؟ تأكدوا انتم خونة لأنفسكم**!**"

المصدر:

محمد هلال الخليفي، جذور الاستبداد في الحياة السياسية العربية المعاصرة،

http:www.aljazeera.net/coverage/pages/0467ff75-381b-42b9-85a4-b7bc2d557b29#TOP.

ثانيا: القيادة الديمقراطية

تكون القيادة الديمقراطية منتخبة، وتستقطب تابعين اكفياء وشجعان للعمل معها، وتستمد سلطتها من قبولهم لها وليس من سلطتها الرسمية، وتدرك انها مهما طال مقامها فهي إلى رحيل، وتبدأ بنفسها في تنفيذ ما تدعو اليه[8].

وتعمل القيادة الديمقراطية مع التابعين على أساس الفريق المتعاون يشد بعضه بعضا، وتجعل علاقاتها معهم ايجابية لكي تحفزهم للولاء لها والثقة بها، ولا تنفرد بوضع الخطط واتخاذ القرارات وانما توفر للتابعين فرصا واسعة لمشاركتها في تلك المجالات، وتؤمن ان خططها واهدافها وقراراتها واساليبها ووسائلها واعمالها وسلوكها خاضعة لتقويمهم، وانها خاضعة للمساءلة والمحاسبة من قبلهم.

وتؤمن القيادة الديمقراطية بأهمية التعددية في اثراء تصوراتها وتقر بحق التابعين في تطوير ادائهم وسلوكهم والاختلاف معها، ولا تفرض اراءها عليهم، وتوفر لهم فرصا واسعة للتحاور معها وتشجعهم على التفكير المستقل والنقد والنقد الذاتي، وتحفزهم على عرض مشكلاتهم عليها، وتغرس الثقة فيهم، وتجعلهم يشعرون بأهمية اسهاماتهم وانجازاتهم، وتعرض عليهم عدة اقتراحات عندما يحتاجون إلى مشورة فنية، وتترك لهم حرية الاختيار في ضوء قدراتهم وميولهم، وتحترم خصوصيتهم ولا تخشى من تطورهم المهني والوظيفي، وتعتمد الموضوعية في تقويمهم ومكافأتهم.

وتدرك هذه القيادة ان عملها يتطلب منها الشجاعة والكفاءة والمؤهلات المطلوبة لتحقيق الاهداف.

فوائد تطبيق الديمقراطية في القيادة

تتحقق من تطبيق الاساليب الديمقراطية في القيادة فوائد عديدة منها الاسهام في تطوير المنظمات، وتمكين التابعين من بلوغ اهدافهم واشباع حاجاتهم ورفع معنوياتهم وتعزيز ثقتهم بانفسهم، وجعلهم شركاء في النجاحات.

اما الفوائد التي تحققها القيادة من تطبيق الاساليب الديمقراطية فهي انها تتحفز لتطوير قدراتها وعلاقاتها مع التابعين باستمرار لإدراكها بان استمرارها في موقعها مرهون بكفاءتها وقدرتها على استمالة التابعين للاقتناع بها ودعمها في الازمات وتنفيذ الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، وتنظيم العلاقات معها على الاحترام والثقة والتعاون، واضافة امكاناتهم الى امكاناتها ومدها بالمعلومات التي تعينها على بلوغ الاهداف المشتركة، وتبصيرها بالانحرافات والمشكلات وكيفية اجتنابها.

القيادة الديمقراطية ترفض صمت التابعين

عانى الرئيس السابق رونالد ريكان Ronald Reagan على يد من يدعون انهم اصدقاؤه الذين رفضوا قول الحقيقة المُرّة له اكثر مما عانى من اعدائه المزعومين، وقد كتبت زوجته نانسي ريكان Nancy Reagan في مذكراتها بعنوان "دوري انا" My Turn انها وبخت نائبه حينذاك جورج بوش George Bush عندما تقدم اليها وليس الى الرئيس بتحفظاته حول رئيس العاملين في البيت الابيض، وقالت له "اتمنى لو تقول ذلك لزوجي، فانا لا استطيع ان اكون الشخص الوحيد الذي يقول له ذلك" اجاب بوش حسب ما ذكرت "هذا ليس دوري انا يا نانسي" فقالت له بحدة "هذا هو دورك انت بالذات"، وقد كانت نانسي محقة، اذ ان من واجب التابع الجيد احاطة قيادته علما برأيه، وعلى القائد ان يرفض صمت التابعين عن قول الحقائق له، ويقبل اعتراضاتهم على آرائه.

المصدر:

Warren Bennis,

Followership: http: graphicarts.org/nalc/articles/follower.html.

ثالثا: القيادة الحرة

توضح القيادة الحرة للتابعين الخطوط العريضة للأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتحدد لهم السياسات والاساليب التي تمكنهم من الوصول الى الاهداف، وتفوضهم صلاحيات واسعة وتمنحهم اكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات، وتكون توجيهاتها لهم في اضيق نطاق ممكن، وتتبع سياسة الباب المفتوح معهم، وتجعل الثقة بينها وبينهم في اعلى مستوياتها، وتنظم علاقاتها معهم على اساس التعاون والولاء المتبادل.

ويكون نمط القيادة الحرة ملائما جدا لقيادة الباحثين واساتذة الجامعات والذين يعتمد عليهم في تنفيذ المهمات وادارة انفسهم ذاتيا، وقد اخذت بهذا النمط المجتمعات المتقدمة فارتقت بمستوى الإبداع في جميع المجالات وتربعت على اعلى مراتب الكفاءة في العلم والتقنية، بينما اصبحت مثيلاتها في المجتمعات المتخلفة متخلفة بامتياز على جميع الصعد لعدم اعتمادها هذا النمط في ادارة الاساتذة والباحثين فقد عاملتهم كموظفين اعتياديين، ولم توفر لهم ما يتوفر لأمثالهم في المجتمعات المتقدمة لأسباب عديدة منها: عدم اهتمامها بالبحث العلمي والتعليم، وتوظيف الاساتذة في الغالب الاعم في ايجاد مسوغات لاستبداد القيادات.

رابعا: القيادة الموقفية

يرى الذين يعتمدون هذا النمط بانه لا يوجد قائد يصلح لجميع المواقف والحالات، وان المواقف هي التي تخلق القيادات، وتمثل القيادات انعكاسات مواقف معينة في البيئة التي تعمل في اطارها، وان المواقف تحددها طبيعة المعطيات والفرص والتحديات المحتملة

في البيئة، وقد طور كل من بول هيرسي وكينيث بلانشارد نموذج القيادة الموقفية في أواخر الستينات في مركز دراسات القيادة[9].

وتتولى القيادة الموقفية رفع ثقة التابعين بأنفسهم ومنحهم الصلاحيات، وتشركهم معها في اتخاذ القرار، وتأخذ بعين النظر الاختلافات بينهم في الكفاءة والحماس في أداء الأعمال، وتحدد أسلوبها القيادي بناء على نضج التابعين وتطورهم، وتهتم ببعدين هما التوجيه والحفز وعلى النحو الآتي:

- تزيد من اهتمامها بتوجيه التابعين عندما تكون كفاءتهم متدنية وتنقصهم الخبرة والمهارة لإنجاز الاعمال.
- تهتم بتشجيع التابعين اذا كانوا اكفياء ولكن حماسهم متدن.
- ترفع من جرعتي التوجيه والتشـــجيع عندما تلحظ تدني حماس التابعين وكفاءتهم وخبرتهم ومهاراتهم.
- توفر الفرصـة للتابعين المتحمسـين وذوي الكفاءة لإبداء الآراء والاستماع إليهم، وتفوضهم الصلاحيات.

ويتطلـب نمط القيـادة الموقفيـة التفـاعـل الايجـابي بين القيـادة والتابعين والزامهم بتوجيهاتها والاهداف التي يتعين عليها تحقيقها، وفي ذات الوقت تنمية علاقاتها معهم في اطار معطيات بيئة العمل والبـدائـل والخيـارات المتـاحـة وامكـانـاتهم واهـدافهم ورغبتهم في العمل.

خامسا: القيادة الضعيفة

تكون القيادة ضعيفة اما لأنها لا تمتلك القوة المطلوبة أو انها لا توظف القوة المتاحة لها بكفاءة في الموقف المناسب، وتكون مترددة في اتخاذ القرارات المهمة، وتدع الامور كما هي خوفا من الفشل، وتخشى من حمل المسؤولية، وتفوض التابعين صلاحيات

واسعة الى الحد الذي يختفي دورها في اصدار الاوامر والتوجيهات، ولا توظف الامكانات المتاحة لها بكفاءة، وتعالج المشكلات بطرائق غير صحيحة، وتؤكد الوقائع ان القيادات الضعيفة كانت سببا في اخفاق التابعين والمنظمات، وتترتب عن ذلك اضرار كبيرة منها ما يأتي[10]:

- الاخفاق في تحقيق الاهداف بالكفاءة المطلوبة.
- التردد في اتخاذ القرارات وما يترتب عنها من مشكلات وخسائر.
- ضعف مستوى امتثال التابعين لقرارات القيادة وتعليماتها.
- تبادل الاتهامات بين القيادة والتابعين في حالات الاخفاق في تحقيق الاهداف.
- ظهور مراكز قوى في المنظمة تعمل لمصلحتها على حساب مصلحة المنظمة.
- التخاذل امام الاخرين.

سادسا: القيادة الخادمة

قد يبدو للكثير أنّ كلمتي القائد والخادم متضادتان، فالقيادة مرتبطة في أذهان جميع الافراد بانها هي التي تحرك التابعين تبعا لأوامرها، ولكن الواقع اثبت ان هذا الاسلوب في القيادة لم يعد قادرا على تحقيق الاهداف المطلوبة منه في ضوء التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ادت الى تزايد مساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون[11].

وقد اخذ نمط القيادة الخادمة بالانتشار رغم انه يستخدم منذ زمن بعيد على مستوى المجموعات الصغيرة التي يكون فيها قائد القوم خادمهم ومحبا لهم ويهتم بهم ويرغب في مساعدتهم ويقدمهم

على نفسه دون انتظار للمقابل منهم، ويكون متواضعا، ويتحلّى بالهدوء والوداعة، ويتمتع بالحكمة التي تمكنه من الفوز بحب التابعين وثقتهم وتعاونهم وولائهم وتفانيهم في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم ليس بدافع الخوف منها وانما بدافع الثقة والتعاون والاحترام.

وتؤكد الوقائع ان القيادة الخادمة تحقق النجاح لها وللتابعين، ويؤكد ذلك ما كتبه أحد الجنود عن قائده، اذ قال "كنا نطلق عليه القائد المحبوب لأنّه كان يهتم بنا أكثر من اهتمامنا نحن بانفُسنا، وكثيراً ما كان ينحني على الأرض ليعتني بقَدَم أحد الجنود الملتهبة او المجروحة، ويداوي جراحنا، فأثَّر بنا جميعا بسبب اهتمامه ولمساته المتواضعة الّرقيقة، وهكذا زاد حبنا واحترامنا له".

وتظهر القيادة الخادمة في الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني، وقيادات العمل العام والتطوعي والخدمة العامة، وقيادات النقابات المهنية والعمالية التي يرى القائد نفسه فيها كأنه قابع في أسفل هرم مقلوب، ويبدو جميع التابعين في المؤسسة يستقرون على كتفيه، ومسؤوليته مدهم بالحقائق والطاقة والموارد والمعلومات، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

وقد مارس الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم هذ النمط من القيادة، فقد شارك أصحابه يوم الخندق في الحفر ونقل التراب بنفسه، وساعد اصحابه في بناء مسجد.

القيادة الخادمة



في يوم 28 مايو / أيّار من عام 1970 اصاب لُغم أرضي جندياً تابعاً للكتيبة التي كان يقودها الجنرال نورمان شوارسكوف Norman Schwarzkopf، فاسرع شوارسكوف إلى موقع الرجل وبينما كان يتمّ ترحيله بالطّائرة الهليكوبتر وطأت قدم جندي آخَر على لُغم، وأُصيبتْ ساقه بجرح شديد. اندفع الجندي وهو يصرخ داخل منطقة مملوءة بالألغام، فأدرك القائد شوارسكوف بأن الجندي الجريح يمكنه النّجاة والاحتفاظ بساقه فقط إذا توقّف عن الحركة، وكان لا بدّ أن يذهب إليه أحدهم ليوقفه عن الحركة ويساعده على النّجاة، ولكن من يدخل إليه لينقذه في منطقة مملوءة بالألغام؟! فقرّر القائد شوارسكوف أن يتحرّك هو بنَفْسه داخل حقل الألغام، وهو يسير ببطء وبِحذَر مُحملِقاً في الأرض ليلاحظ أين يضع رِجله خوفاً من انفجار لُغم، وأخيراً وصل إلى الجندي وأمسكه وأخرجه من حقل الألغام بسلام.

الفصل السادس

مصادر قوة القيادة

تطمح جميع القيادات الى امتلاك القوة power وتعمل جهدها لتحويل ذلك الطموح إلى حقيقة يشعر بها الجميع بعدما ادركت بانها لا غنى لها عن القوة التي تمكنها من انفاذ خططها وقراراتها وتحقيق أهداف المنظمة التي تتولى قيادتها، والتأثير في التابعين وتوجيههم وحفزهم، ودفع الاذى عنها وعن التابعين وعن المنظمة، وفي ذات الوقت تمكنها من ارغام اعدائها على التوقف عن الحاق الأذى بها وبالمنظمة بعد إظهار البيان وإقامة الحجة عليهم، ويؤكد ذلك قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخرينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ"(1).

ويخبر الله تعالى ان لوطا عليه السلام تمنى لو انه يمتلك القوة او يلجأ لمن يمده بها ليرد عنه قومه الذين أمعنوا في الفاحشة في قوله تعالى "قَالَ لَوْ أَنَّ لِي بِكُمْ قُوَّةً او اوي إِلَى رُكْنٍ شَدِيدٍ"(2)، ويؤكد الرسول محمد ﷺ ان الله تعالى يحب عباده الاقوياء في قوله "المؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف".

وقد كان الاهتمام بالقوة ينصب على تنمية القوة الجسدية و/او قوة المال او القوة المستمدة من الانتماء إلى مجموعة معينة، اما في المرحلة المعاصرة فينصب الاهتمام على تطوير قوة المعرفة والعلم والخبرة والقوة الاقتصادية.

مفهوم القوة

تعرف القوة اصطلاحاً بانها القدرة على إحداث أمر معين، أو القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ويعرف كارل فريدرك القوة بانها القدرة على إنشاء علاقات تبعية، فعند القول إن إنسانا ما يمتلك

قوة تفوق قوى الآخرين، فهذا يعني أنه يستطيع جعلهم يتبعون نظام أفضلياته[3].

وتعرف القوة ايضا بأنها القدرة على فرض الإرادة على الآخرين، ولهذا فان الأقوياء في أي موقف (اجتماعي او سياسي او اقتصادي او ثقافي او معرفي او غيره) بامكانهم فرض ارادتهم على الآخرين، والتحكم فيهم والسيطرة عليهم او توجيههم بصورة مباشرة او غير مباشرة[4].

وعرف ماكس فيبر القوة "بأنها نوع من ممارسة القهر او الاجبار من قبل أحد الأفراد على الآخرين"، وعرفها بَكلِي بأنها "التأثير الذي يمارسه شخص او جماعة على الآخرين لتحقيق هدف معين دون موافقتهم"[5].

طبيعة قوة القيادة

ينبغي ان تمتلك القيادة القوة (الجسدية والمعنوية)؛ فالقوة الجسدية تمكنها من القيام بالاعمال التي تتطلب انشطة بدنية، اما القوة المعنوية فتتعلق بقوة الشخصية، والقدرة على الاقناع، وقوة المعلومات والخبرات المطلوبة، وهذا النوع من القوة مقدم على القوة الجسدية كما قال الشاعر:

"الرأي قبل شجاعة الشجعان * هو أولٌ وهي المحلّ الثاني".**

ولا بد ان تمتلك القيادة ايضا نوعين من القوة هما القوة الناعمة والقوة الخشنة، وتوظفهما في تحقيق اهداف المنظمة، وتحريك التابعين إلى الاهداف المطلوبة، وتنظيم علاقات المنظمة مع الاخرين في ضوء طبيعة المواقف التي تواجهها.

ويشير مفهوم القوة الناعمة Soft Power إلى توظيف اساليب الإقناع في التأثير في الآخرين وحملهم للاستجابة للقيادة، بينما يشير

مفهوم القوة الخشنة Sharp Power إلى توظيف الاجبار او الإكراه والعقوبات لحمل التابعين والآخرين على احترام ارادة القيادة والانصياع الى قيمها ومثلها.

وينبغي ان توظف القيادة القوة الناعمة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ولا توظف القوة الخشنة الا عند الضرورة القصوى وفي الحالات التي لا تتمكن فيها من بلوغ اهدافها من خلال توظيف القوة الناعمة، نظرا لانعكاسات القوة الخشنة السلبية على علاقة القيادة بالآخرين، ويقول الشاعر الفند الزماني في هذا الصدد:

"وبَعْضُ الْحِلْمِ عِنْدَ الْجَهْلِ * لِلذِّلَّةِ إذْعَانُ**

وَفِي الشَّرِّ نَجَاةٌ حِينَ * لاَ يُنْجِيكَ إِحْسَانُ".**

وصفوة القول يبقى خيار توظيف القوة الناعمة هو الافضل دائما شريطة ان تحسن القيادة توظيف هذا الخيار وتشجع الآخرين على توظيفه، ويخبر الله تعالى انه وجّه موسى واخاه هارون عليهما السلام إلى توظيف القوة الناعمة مع فرعون رغم تمرده وطغيانه وَتجبره في قوله "اذْهَبَا إلى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ او يَخْشَى"(6).

أهمية قوة القيادة

تعد القوّة من بين اهم متطلبات موقع القيادة، ولذلك أمر الله الأنبياء عليهم السلام بها في قوله "وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ"(7)، وقوله "يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ"(8)، كما أمر الله بها المؤمنين "خُذُواْ مَا آتَيْنَاكُم بِقُوَّةٍ"(9)، وقوله "وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ"(10)، وقد جعل الله تعالى القوة صفة لذاته في قوله "إِنَّ رَبَّكَ هُوَ الْقَوِيُّ الْعَزِيزُ"(11)، بينما يعد الضعف صفة نقص يتحاشاها الجميع، وتتجلى أهمية القوة من خلال ما يأتي:

- تسهم في تمكين القيادة من تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة، واحداث تغييرات مهمة في المنظمة والبيئة والآخرين وهي أكثر تفاؤلا optimistic وإخلاصا dedicated وثقة بالنفس، رغم منافسة الآخرين لها وصراع الارادات والتحديات التي تواجهها.
- تمكن القيادة من حماية المنظمة وحماية التابعين، وتحويل دوافعها وخياراتها وطموحاتها إلى واقع عملي.
- تكسب القيادة اهمية وتحمل الاخرين الى احترام أفكارها وخططها وأهدافها وقراراتها داخل المنظمة وخارجها.
- تستمر المنظمات وتتطور عندما تتوفر لها قيادة قوية قادرة على اتخاذ قرارات صعبة ومواجهة التحديات والصعوبات والازمات بكفاءة.
- يفضل التابعون القيادة القوية على غيرها عند المفاضلة بين القيادات، ويؤكد هذا قوله تعالى **"قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"**(12).
- تمكن القيادة من التأثير في التابعين وتغيير سلوكهم وأهدافهم نحو تحقيق اهداف المنظمة وحملهم على الاستجابة لإرادتها وتعليماتها وتنفيذ الاعمال التي تعهد إليهم.

خصائص قوة القيادة

تتميز قوة القيادة بالخصائص الآتية(13):

- ليس للقوة اهمية بمجرد امتلاكها، وإنما بعد تحويلها إلى طاقة مؤثرة وعنصر دعم او ضغط وتأثير في إرادات الآخرين ومساراتهم وسلوكهم وتوجهاتهم وأهدافهم وأدائهم ومواقفهم.

- تقاس تأثيرات القوة بالنتائج التي تترتب عن توظيفها في المواقف المختلفة وانعكاساتها على كفاءة القيادة ومستقبل المنظمة والتابعين.
- تكون القوة سلاحا ذا حدين، فهي اما نافعة ولها تأثيرات ايجابية تمكن القيادة من بلوغ أهدافها، او ضارة ولها انعكاسات سلبية وتلحق أضرارا بالمنظمة وبالقيادة والتابعين وبالآخرين.
- تتصف القوة بانها حركية وتتغير باستمرار زيادة ونقصانا تبعا لمعطيات المواقف وقوة الآخرين، فقد تكون القيادة قوية في موقف معين ولا تكون كذلك في موقف آخر.
- تتميز القوة بانها نسبية وتقاس بمقارنتها بقوة الآخرين.
- تتصاعد قوة القيادة عندما تطور القيادة معلوماتها وخبراتها وامكاناتها وتعقد تحالفات مع التابعين والآخرين.
- يدخل في تكوين القوة عدد كبير من العناصر المتغيرة (المادية وغير المادية) المتفاعلة مع بعضها.
- تكون القوة نادرة، وهذا يفرض على القيادة الحصول عليها والحرص على تطويرها كميا ونوعيا، والابتعاد عن جميع الممارسات التي تبددها.
- يعزز توظيف أحد مصادر القوة فاعلية مصادرها الأخرى أو يقللها، فمثلا عندما توظف القيادة قوة العقاب باستمرار فإن هذا سوف يضعف فاعلية قوة الاقناع أو القوة المستمدة من الجاذبية الشخصية والإعجاب.

مجالات توظيف قوة القيادة

تختلف المجالات التي توظف القيادة القوة فيها، فقد توظفها في تحقيق أهداف المنظمة والتابعين أو في تحقيق مصالحها الشخصية.

الجوانب الاخلاقية في قوة القيادة

ينبغي ان توظف القيادة القوة المتاحة لها بشكل مثمر واخلاقي وايجابي، ولا تجعل منها هدفاً بذاته وإنما وسيلة انسانية لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف التابعين وتوطيد العلاقات مع الآخرين، ولا توظفها في تنفيذ اعمال منافية للمبادئ الانسانية والحاق الضرر بالآخرين(14).

ويتعين على القيادة ان لا تسعى لامتلاك القوة بهدف السيطرة على الآخرين او ابتزازهم او ارغامهم على الاذعان لمطالبها غير المشروعة او تحقيق أهدافها على حسابهم، ولا توظفها في المجالات التي تمنع التابعين والآخرين من امتلاك القوة.

ايجابيات قوة القيادة وسلبياتها

دأبت القيادات على مر العصور على توظيف القوة المتاحة لها في ارغام التابعين أو الاخرين على الاذعان لها واستغلالهم لتحقيق مصالحها الشخصية، وقد جعل هذا التوظيف السيئ للقوة الجميع يحملون في ذاكرتهم دائما صورا سلبية عن قوة القيادة، بينما تؤكد الحقائق ان لقوة القيادة فوائد عديدة ان هي أحسنت توظيفها في تحقيق العدالة وتمكين التابعين من بلوغ أهدافهم وتنظيم العلاقات معهم على أساس التعاون وتبادل الثقة والولاء.

ويؤكد ما تقدم ان ايجابيات قوة القيادة وسلبياتها لا علاقة لها بالقوة نفسها وإنما بالكيفية التي توظف بها، والأهداف التي تسعى

القيادة لتحقيقها من خلالها، ولكي تحصل القيادة على أفضل النتائج من توظيف القوة المتاحة لها عليها مراعاة ما يأتي[15]:

- توظيف القوة في المجالات التي تضمن تعاون التابعين معها وإضافة امكاناتهم إلى امكاناتها، وليس في تحقيق مصالحها الشخصية أو قمع الاخرين أو الحاق الضرر بهم أو ارغامهم على تنفيذ اعمال لا يرغبون بها.
- لا توظف القوة في تفضيل بعض التابعين على بعض تحيزا ومداهنة بغير حق منعا لإثارة الفتن والتحاسد والتباغض بينهم، ولكيلا يزداد ميل الذين تفضلهم بغير حق إلى التزلف لها ومداهنتها، او يزداد توجه الذين يشعرون بالحيف والغبن إلى إلحاق الضرر بها وبالتابعين الموالين لها او يمتنعون عن تبصيرها بانحرافاتها ولا يثرون أفكارها، او يدمرون الموارد المتاحة للمنظمة، او يجعلون انتاجيتهم في اوطأ مستوى، أو يسعون جاهدين إلى تتبع عثراتها وهفواتها وتضخيمها ونشرها بين الآخرين بقصد الإساءة إليها.

قوة القيادة في التأثير في التابعين

يتوقف اختيار القوة التي توظفها القيادة في التأثير في التابعين وحملهم على الاستجابة لما تطلبه إليهم على عدة متغيرات من أهمها: معطيات المواقف التي تواجهها ومساحة الحرية المتاحة للتابعين، ففي المجتمعات المتطورة التي يتمتع التابعون فيها بمساحة واسعة من الحرية توظف القيادات القوة الناعمة في الغالب في التأثير في التابعين (قوة الاقناع و/أو قوة الجاذبية أو قوة المرجعية أو قوة التفكير الايجابي أو قوة المكافأة أو قوة الخبرة والمعلومات) بعدما ادركت ان توظيف القوة الخشنة (قوة الاكراه والعقوبات) لا

يمكنها من الوصول إلى الأهداف المطلوبة ويسبب لها مشكلات لا حصر لها مع التابعين.

بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة توظف القوة الخشنة في التأثير في التابعين وترغمهم على تنفيذ اوامرها، واحيانا تمعن في توظيف تلك القوة بصورة واسعة وبأساليب وحشية لأسباب عديدة منها اعتقادها ان القوة الخشنة تمكنها من تحقيق أهدافها من التأثير في التابعين وتؤتي اكلها بصورة سريعة، أو انها تجهل أهمية القوة الناعمة وكيفية توظيفها، اضافة إلى ذلك فان الأفراد في تلك المجتمعات غالبا ما ينظرون إلى القيادة التي لا توظف قوة الاكراه معهم بانها قيادة ضعيفة فلا يقيمون لها وزنا ولا يحترمونها ولا ينفذون تعليماتها.

مصادر قوة القيادة

تستمد القيادة قوتها من المصادر الآتية:

- الايمان بالله.
- موقع القيادة.
- شخصية القيادة.

أولا: القوة المستمدة من الايمان بالله

تتجاهل بعض القيادات أهمية القوة المستمدة من الإيمان بالله العزيز، ولا سيما القيادات التي تلاشت لديها الجوانب الروحية وتلوثت عقولها وحصلت فيها تصورات غريبة انستها عظمة قوة الله التي لا تقهرها اية قوة، فأصبحت لا تدرك ان الايمان بالله تعالى إذا تغلغل في النفس واستمكن منها يمنحها قوة تجعلها واثقة بأقوالها واعمالها ومخلصة في علاقاتها ومؤثرة في الآخرين وقادرة على

تحقيق أهدافها، وتمتلك الشجاعة المطلوبة لمواجهة اعدائها ومنافسيها.

وتستطيع القيادة زيادة قوة الايمان بالله بالالتزام بشريعته في المعاملات والعبادات، والسعي بجد في كل سبب نافع يسهم في تمكينها من الحصول على القوة (المعنوية والمادية)، والاستغفار والدعاء والتوكل على الله تعالى والصبر على المكاره والعمل الصالح، والايمان بقوله تعالى "وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إليه يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إلى قُوَّتِكُمْ وَلا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ"(16).

ويخبر القرآن الكريم ان الله تعالى مد الانبياء والرسل بالقوة المطلوبة ليمكنهم من تحقيق اهدافهم، فقد مد الرسول محمدا ﷺ بالقوة التي مكنته من مواجهة اعدائه، ويؤكد ذلك قوله تعالى "فَلَمْ تَقْتُلُوهُمْ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ قَتَلَهُمْ"(17)، وقوله تعالى "لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ الأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُمْ مُدْبِرِينَ"(18)، كما مدهم بالحكمة والمعرفة والامكانات.

ثانيا: القوة المستمدة من موقع القيادة

ترتبط هذه القوة بالسلطة الرسمية في المنظمة، وهي قوة كامنة في المنصب نفسه بصرف النظر عن شاغله، ويتغير مقدارها تبعا للارتقاء في المناصب في المنظمة، فأصحاب المناصب العليا تكون سلطاتهم واسعة والعكس صحيح، وتنتهي بمجرد مغادرة المنصب، وبناء عليه فان قوة المدير العام في المنظمة تكون اوسع من قوة رئيس قسم تابع لذلك المدير، وتتضمن هذه القوة الانواع الاتية:

- القوة الشرعية: وتسمى السلطة الرسمية او القوة القانونية Legitimate Power، وترتبط بالموقع الذي تشغله القيادة في

المنظمة، وتمنح القيادة حق توجيه التابعين والتأثير في سلوكهم والزامهم بانفاذ الاوامر التي تصدر إليهم، ويتعين على القيادة عندما تتمتع بهذه القوة ان تدرك ان احترام التابعين لها نابع من احترامهم منصبها.

- قوة المكافأة: ويطلق عليها ايضا قوة السيطرة على النتائج المطلوبة، وتوظف في حفز التابعين لتطوير أدائهم (كميا ونوعيا)، والالتزام بتنفيذ التعليمات والتوجيهات، وتكون المكافآت مادية أو معنوية مغرية مقابل اسهامات التابعين المتميزة، وتقدم للشخص الذي يستحقها وفي الوقت المناسب وبحضور الآخرين لكي تحثهم على الاقتداء به من اجل ان تكون لها تأثيرات ايجابية فيهم، ويتعين على القيادة توظيف هذه القوة بحذر وان لا تكافئ التابعين على الاعمال اليومية الاعتيادية التي هي جزء من الاعمال التي يحصلون مقابلها على اجور او مرتبات لكيلا يجعلهم ذلك يرفضون انجاز واجباتهم دون مكافآت، ومن الملفت للنظر ان القيادة في المجتمعات المتخلفة توظف المكافآت لشراء الذمم واستقطاب المتزلفين لها وليس مقابل انجازات متميزة[19].
- قوة الاكراه: تشير هذه القوة إلى قدرة القيادة على ارغام التابعين على الانصياع لاوامرها وتعليماتها وقراراتها، او تولد لديهم شعورا بانها ستفرض عليهم عقوبات عندما يكون سلوكهم و/ أو اداؤهم مخالفا لتعليماتها، وتؤكد الحقائق ان توظيف قوة الاكراه في إدارة التابعين له مساوئ عديدة منها انها تجعل التابعين غير سعداء في عملهم ومحبطين وربما تدفعهم إلى القيام بممارسات تلحق أضرارا بالمنظمة والقيادة، او يتركون العمل، لذلك يتعين استخدام قوة الاكراه بحذر شديد لكيلا تكون لها تأثيرات سلبية في سلوك التابعين وادائهم.

ثالثا: قوة الشخصية

وهي قوة كامنة في ذات الشخص وغير مرتبطة بمنصبه في المنظمة، وتتضمن ما يأتي:

- **قوة الثقة بالنفس**

تستمد القيادة هذه القوة من ايمانها بأحكامها ونواياها واستقامتها والتزامها وخبرتها وكفاءتها، وتجعل هذه القوة القيادة التي تمتلكها قوية ولا تقلق ولا تضطرب ولا تخاف ولا تنهار ولا تتردد، وتصمد أمام التهديدات والتحديات والمشكلات المعقدة، ولا تفقد هدوءها في جميع المواقف، ولا تخشى الفشل مهما تكاثرت عليها الضغوط وتزايدت المعيقات.

- **قوة التفكير الايجابي**

يمثل التفكير الايجابي موقفا عقليا يتوقع الخير والنتائج الايجابية من المواقف والافعال والآخرين، ويوظف الأفكار والكلمات والصور والعلاقات التي تسهم في النمو والتوسع والنجاح والنتائج المفيدة والشعور بالطمأنينة والعلاقات الحسنة والرضا والمضي في العمل بسلام، ويتطلب من القيادة ان لا تدس رأسها في التراب وتتجاهل الاحداث والمواقف الاقل بهجة، وإنما عليها اقتحامها بأسلوب ايجابي منتج مع الايمان بان الافضل سيتحقق وليس الاسوأ، وتكون لهذه الخصال مجتمعة تأثيرات ايجابية على خطط القيادة وأهدافها وادائها وسلوكها وقراراتها وعلاقاتها.

وتؤكد الحقائق ان التفكير الايجابي لا يحظى بقبول جميع القيادات رغم أهميته، وربما يعده البعض مجرد هراء بسبب جهل اهميته أو جهل كيفية توظيفه بفاعلية تسهم في الحصول على أفضل النتائج منه[20]، ويمكن تنمية قوة التفكير الايجابي develop the power of positive thinking من خلال ما يأتي:

☒ توظيف الأساليب الايجابية في العمل.

- ☒ تنظيم العلاقات مع الآخرين على التعاون والولاء والثقة.
- ☒ الابتعاد عن مسببات الاحباط والانعزالية والمكابرة والأفكار السلبية.
- ☒ مراعاة التفاؤل في اعداد الخطط والقرارات والاعمال.
- ☒ الارتباط بأناس ايجابيين في أفكارهم واعمالهم.

- **قوة التاريخ الشخصي للقيادة**

تستمد القيادة هذه القوة من سجلها الشخصي ونجاحاتها واسهاماتها السابقة وتميزها في ادائها وسلوكها وعلاقاتها مع الآخرين، ولذلك ينبغي ان تحرص القيادة على ان تجعل لها تاريخا شخصيا مشرفا.

- **قوة المرجعية**

يشير مفهوم قوة المرجعية referent power إلى القوة التي تستمدها القيادة من احترام التابعين وولائهم لها وثقتهم بها ورغبتهم في اتخاذها قدوة لهم في ضوء جاذبية أفكارها وسلوكها وشخصيتها ومهارتها[21]، وتزداد هذه القوة او تنخفض تبعا لتزايد احترام التابعين للقيادة أو تناقصه، ولا يكتمل بناء هذه القوة ما لم ينمُ شعور التابعين بأهمية القيادة ويرتفع مستوى التفاهم المشترك معها، وهذا عادة يستغرق وقتا طويلا.

وقد ازدادت أهمية القوة المرجعية في الوقت الحاضر، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة التي توسعت فيها مساحة حرية التابعين وتغير فيها مفهوم القيادة من كونها السيطرة على التابعين واصدار الاوامر لهم إلى التعاون معهم وتبادل الثقة والولاء[22].

- **قوة الخبرة**

تحصل القيادة على قوة الخبرة من تجربتها في العمل، وقد أصبحت هذه القوة في المرحلة المعاصرة من اهم متطلبات

التأثير في التابعين بسبب تزايد توجه المنظمات نحو التوسع في توظيف العلم والتقنية في تنفيذ الاعمال.

وتؤكد الحقائق ان التابعين اذا استيقنوا من اهمية خبرة القيادة وان معلوماتها نافعة وتمكنهم من تنفيذ الاعمال بكفاءة وتسهم في تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة ولهم يتحفزون للاقتناع بقراراتها ورؤيتها وخططها وتوجيهاتها، وينفذون ما تطلبه اليهم.

ويتعين على القيادة مراعاة الحذر الشديد عند توظيف قوة الخبرة في التأثير في التابعين، فلا تتخذ من خبرتها عاملا للمباهاة والزهو وعليها الابتعاد عن المقارنات بينها وبينهم في هذا المجال لكي تجتنب كل ما يهدد احترامهم لخبرتها، وان تعمل على تنمية خبراتها ومعلوماتها في مجال عملها باستمرار، ومتابعة المستجدات والتطورات التي لها علاقة بتخصصها لتجعل للتابعين يدركون انها تتمتع بمستوى معرفي متطور اكبر من ان يسعها صندوق مألوفاتهم واوسع من ان تحتويها معرفتهم، وعليها في ذات الوقت الابتعاد عن الموضوعات التي لا تمتلك فيها خبرة ومعلومات وافية عملا بقوله تعالى "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ"(23).

- **قوة الجاذبية**

يتميز القائد ذو الجاذبية بالوسامة والتفاؤل والهدوء والانفتاح وحسن الخلق، والثقافة الواسعة، ومظهر متناسق يعكس مدى رؤيته لنفسه واحترامه لذاته، ويتميز ايضا بان له اهدافا واضحة ولا يشعر بالقلق اذا ما واجهته صعوبات في مسيرته نحو اهدافه، ولديه استعداد كبير لقبول المختلفين عنه في الافكار والتوجهات والاهداف والاساليب ويصغي الى الافكار والملاحظات والبدائل التي يطرحونها، ولا يفرض عليهم بدائل لا يرغبون فيها، ويرفع

معنويات التابعين ويعزز الامل في أنفسهم، ويوظف طاقاتهم في انشطة مفيدة للمنظمة.

وتجعل السمات انفة الذكر القيادة محط انظار الجميع وتحملهم على الاعجاب بها والانتماء إليها والاقتناع بأفكارها وسلوكها وتولد لديهم رغبة للعمل معها لا يدفعها دافع[24].

وقد أثبتت الدراسات التي تناولت موضوع جاذبية القيادة ان القيادة التي تتمتع بجاذبية تكون أكثر قدرة من غيرها على حمل الآخرين على اتباعها والاحتذاء بها[25].

تعزيز قوة القيادة

ينبغي ان تعمل القيادة جاهدة على تعزيز قوتها باستمرار من خلال ما يأتي:

- الارتقاء بمستوى ايمانها بالله والتوكل عليه والاستغفار والتوبة، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إليه يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلىٰ قُوَّتِكُمْ"[26].
- تطوير قدراتها وامكاناتها وخبراتها ومعلوماتها باستمرار.
- اضافة قوة التابعين إلى قوتها.
- عقد تحالفات مع الآخرين.
- لا تستهلك قوتها في خلافات جانبية.

معطلات فاعلية قوة القيادة

- الإخفاق في تطوير القوة المتاحة كميا ونوعيا.
- استهلاك القوة المتاحة في صراعات جانبية.

- التوقف عن متابعة المستجدات في التخصص.
- الاخفاق في معرفة كيف توظف القوة المتاحة بصورة مناسبة كميا ونوعيا ومتى.
- الافراط في استخدام القوة الخشنة.
- تجاهل تأثيرات التطور في قوة التابعين، ولا سيما بعد التوسع الكبير في مساحة الحرية المتاحة لهم نتيجة التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية واستخدام التكنولوجيا المتطورة التي وفرت لهم فرصا كبيرة للتواصل وتبادل المعلومات المهمة فيما بينهم، ومكنتهم من تجميع قواهم وتوحيد صفوفهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم ومعرفة خطط القيادة وأهدافها والتعبير عن آرائهم بشكل غير مسبوق، ومكنتهم من ارغام القيادات للإصغاء لمقترحاتهم وآرائهم.
- إغفال تأثيرات قوة المنافسين والاعداء على قوتها.
- غرور Vanity القيادة ورفضها للاستماع إلى مقترحات التابعين والآخرين.
- شخصنة القوة أو توظيفها في تحقيق المصالح الشخصية، أو في اضطهاد التابعين او اكراههم على قبول أفكارها بدلا من اقناعهم بقبول الاهداف وحفزهم لتنفيذ الاعمال التي تمكن من بلوغ الغايات بأساليب إيجابية.
- الفشل في تحديد القدر المناسب من القوة الذي ينبغي توظيفه في المواقف المختلفة من اجل جعل ما استعصى في الامس في تلك المواقف ممكنا في المستقبل.

الفصل السابع

خلائق القيادة

"لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ"

تعد القيادة ظاهرة استثنائية معقدة، ومنزلة رفيعة، ودرجة سامية، وهي تتطلب استعدادا واعيا وكفاءةً وخلائق attributes مميزة تجعلها تحظى باحترام الجميع، ولا سيما التابعين، وتؤثر فيهم وتحفزهم ليتخذوا منها قدوة ومثلا لهم، فالأفراد منذ القدم يتخذون من قادتهم قدوة.

ونظرا لأهمية خلائق القيادة الحميدة في توحيد التابعين وتوجيههم وتحفيزهم لتطوير أدائهم وسلوكهم لأجل استمرار المنظمة وتطورها بذل العديد من المفكرين والدارسين عبر مسيرة الانسانية محاولات جادة لتحديدها، ورغم ذلك لا يوجد لغاية الوقت الحاضر اتفاق على ذلك بسبب التطورات المتلاحقة في المفاهيم ووجهات النظر، فمثلا يرى الفيلسوف الاغريقي سقراط ان القائد ينبغي ان يتميز بالحصافة shrewd والمواظبة، ويكون غير متكلف، وبارعا في عمله، ووسطا بين التبذير والتقتير والكرم والبخل والتهور والحذر، ويعرف كيف يجعل اتباعه يحصلون على ارزاقهم وجميع متطلبات الحرب، ويمتلك القدرة على الابداع ووضع الخطط، ولديه احساس عملي وطاقة لنقل أفكاره إلى التابعين، ويعرف التكتيكات المطلوبة لمواجهة التمرد، وحريصا على الالتزام بالتعليمات[1].

وقد حدد المفكرين المسلمين خلائق القيادة كما يأتي :

- **علي بن أبي طالب (رض)**

وجه علي بن أبي طالب (رض) كتاباً إلى واليه على مصر مالك الأشتر النخعي اوجب عليه التخلق بما يأتي: تقوى الله وطاعته والزهد في الأمور الدنيوية ورحمة الأتباع ومحبتهم، وتجنب الجبروت والكبرياء والخيلاء والظلم والمحاباة، ومراعاة التوسط في الامور وإرضاء التابعين وستر عيوبهم والمحافظة على أسرارهم، وضبط النفس والتروي في صناعة القرار، وتجنب الإعجاب بالنفس المؤدي للغرور، "وأنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوًى من رعيتك، فإنَّك إلاَّ تفعل تظلم، ومن ظلم عبادَ الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحضَ حجته، وكان لله حَرْبًا حتى ينزع أو يتوب".

- **الحسن البصري**

وصف الحسن البصري للخليفة عمر بن عبد العزيز الامام العادل (القائد العادل) قائلا "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعل الامام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصرة كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على إبلِه والرفيق بها الذي يرتاد بها اطيب المراعي، ويذودها عن مراع الهلكة، ويحميها من السباع ويكنها من اذى الحر والقر، وكالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغارا ويعلمهم كبارا ويكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته، وكالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرها ووضعته كرها وربته طفلا تسهر بسهره، وتسكن بسكونه، وترضعه تارة، وتفطمه تارة اخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشكايته، وصيّ باليتامى وخازن المساكين، يربي صغارهم ويمون

كبارهم، وهو كالقلب بين الجوارح تصلح الجوارح بصلاحه وتفسد بفساده، وهو القائم بين الله وبين عباده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى الله ويريهم وينقاد إلى الله ويقودهم ... فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد إئتمنه سيده وإستحفظه ماله وعياله فبدد المال وشرد العيال فأفقر أهله وفرق ماله، وأعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش فكيف إذا أتاها من يليها؟! وأن الله أنزل القصاص حياة لعباده فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وانقطاع الأمل لا تحكم في عباد الله بحكم الجاهلين ولا تسلك بهم سبيل الظالمين ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلّاً ولا ذمة فتبوء باوزارك واوزار مع اوزارك وتحمل أثقالك وأثقالًا مع أثقالك ولا يغرنك الذين يتنعمون بما فيه بؤسك يأكلون الطيبات في دنياهم بإذهاب طيباتك في آخرتك؛ لا تنظر إلى قدرتك اليوم ولكن أنظر إلى قدرتك غداً وأنت مأسور في حبائل الموت وموقوف بين يدي الله في مجمع من الملائكة والنبيين والمرسلين وقد عنت الوجوه للحي القيوم"[2]، وسئل الحسن البصري عن حسن الخلق فقال "بذل المعروف، وكف الأذى، وطلاقة الوجه"، وقال الأحنف بن قيس التميمي وكان على جانب عظيم من الحلم: "ألا أخبركم بأدوأ الداء؟ قالوا: بلى، قال: الخلق الدنيء، واللسان البذيء"[3].

• الإمام أحمد رحمه الله:

قال "لا ينبغي للرجل أن ينصب نفسه للفتيا حتى يكون فيه خمس خصال؛ أولها: أن تكون له نية، فإن لم يكن له نية لم يكن عليه نور ولا على كلامه نور، والثانية: أن يكون له علم وحلم ووقار وسكينة،

والثالثة: أن يكون قويًا على ما هو فيه وعلى معرفته، والرابعة: الكفاية وإلا مضغه الناس، والخامسة: معرفة الناس"(4).

- **شهاب الدين احمد بن أبي ربيع**

يرى في كتابه "سلوك المالك في تدبير الملك" ان خلائق القائد هي القدوة الحسنة، ويكون أفضل الناس، ويتميز بالحكمة ًوملتمساً لها والصبر عدم الجزع الالتزام بالحق والعدل قاهرا لشهوته ويستميل الأتباع ويجعل طاعتهم رغبة منهم وليس رهبة ومتابعة شؤونهم ومعرفة وامكاناتهم ليؤهل كل لما يصلح وبسط الخير لهم ولا يجمع المحسن والمسيء منهم بمنزلة واحدة يسمع طرفي الخصومة، ولا يخلي الرعية من الوعد والوعيد ومن الرضا والخوف.

- **أبو نصر الفارابي:**

يرى في كتابه "آراء أهل المدينة الفاضلة" ان القائد ينبغي ان يتميز بما يأتي: أن يكون القائد هو أفضل التابعين وصادقاً وكبير النفس ومحباً للكرامة وعادلاً وذا حكمة وسعة إطلاع على الشرائع والسنن وسهل الرضوخ للحق وزاهد بالمال ومحباً للتعليم وقوي العزيمة ومقداماً وجسوراً وقوي النفس وليس شرها في الأكل والشرب والشهوة، وفطنا وذكيا وجيد الفهم والتصور وقادرا على الاستنباط والحفظ وبليغ اللسان وليس لجوجاً.

- **أبو الحسن الماوردي**

يذهب أبو الحسن الماوردي في كتابه " الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية" الى ان سمات القائد هي: العدالة والعلم

المؤدي للاجتهاد والرأي السديد في تدبير الرعية والمصالح، والشجاعة لحماية الدين والتابعين ومجاهدة الأعداء.

- **أبو حامد الغزالي**

جاء في كتابه "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" نصائح للسلطان محمد ابن ملك شاه استهدفت تنظيم العلاقة بين القيادة والتابعين على أساس العدل وهي: أن يعرف قدر الولاية ويعلم خطرها، والاهتمام برؤية العلماء والحرص على سماع نصائحهم، والميل نحو اللطف واللين في التعامل مع التابعين وتجنب الظلم والغضب والتكبر، وتقدير موقف الآخرين في كل الأمور المعروضة، وقضاء حاجات التابعين، وإرضاء الأمة فيما لا يتعارض مع الشريعة ولا يطلب رضا احد من الناس بمخالفة الشريعة.

وصفوة القول وخلاصته، لا بد ان يتخذ جميع القادة من الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قدوة حسنة في الخلائق وغيرها، فقد وصفه الله تعالى بقوله "وإنك لعلى خلق عظيم"، ومن وصاياه عليه السلام لأبي هريرة "يا أبا هريرة، عليك بحسن الخلق، قال أبو هريرة رضي الله عنه: وما حسن الخلق يا رسول الله؟ قال: تصل من قطعك، وتعفو عمن ظلمك، وتعطي من حرمك".

طبيعة خلائق القيادة

تتألف خلائق القيادة مما يأتي:

- خلائق فطرية يهبها الله تعالى لمن يشاء، من اهمها: الذكاء والاتزان العاطفي والشجاعة والكرم والايثار والرغبة في خدمة الآخرين.

- خلائق مكتسبة من البيئة بالتعليم والتدريب، ويذهب ستيوارت فريدمان، مؤسس مشروع وارتون لتكامل العمل والحياة ومديره، في كتابه "قيادة الحياة" أن الناس لا يولدون ليكونوا قادة عظماء، وهو لا ينفرد بهذا فهناك الكثير ممن يؤمن ان القيادة تتطلب خلائق ومهارات مكتسبة منها: المثابرة والانضباط وحب العمل والمجازفة والابداع، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتجريب طرائق جديدة لإنجاز الأعمال، والايمان أن هناك أفرادا مختلفين عنها في الافكار والاهداف والرؤى وغيرها وعليها ان تنفذ الاعمال معهم ومن خلالهم من اجل ما هو أكثر أهمية للمنظمة، وتمتلك قدرة على التصرف في ضوء قيمها ورؤيتها، وتفعل ما ينسجم مع عملها ويجعلها متكاملة مع التابعين.

الخلائق الظاهرة والخلائق المستترة

يتعين على القيادة ان لا تخفي بعضا من خلائقها، فالمخفي من خلائقها سيعلم عاجلا أو اجلا مهما حاولت اخفاءه، ويقول الشاعر زهير بن ابي سلمى مؤكدا هذه الحقيقة قائلا:

"ومَهما تَكُن عِندَ اِمرِئٍ مِن خَليقَةٍ وَإِن خالَها تَخفى عَلى الناسِ تُعلَمِ"

وينبغي للقيادة ان تجعل افعالها مطابقة لأقوالها فلا تنهى الاخرين عن التخلق بأخلاق هي غير قادرة على ان تنهى نفسها عنها لكي تكون قدوة "Role Model" كما يقول ابي الاسود الدؤلي:

"لا تَنهَ عَن خُلُقٍ وَتَأتيَ مِثلَهُ عارٌ عَلَيكَ إِذا فَعَلتَ عَظيمُ

ابدأ بِنَفسِكَ وَانَهها عَن غِيِّها فَإِذا انتَهَت عَنهُ فَأَنتَ حَكيمُ".

الخلائق التي ينبغي ان تتخلق بها القيادة

لا يمكن الاحاطة بجميع الخلائق التي ينبغي ان تتخلق بها القيادة بسبب تباين المجتمعات من حيث القيم والعادات والتطور الاقتصادي والاجتماعي والتقني والعلمي، واختلاف الاساليب التي توظف في الوصول الى الاهداف المطلوبة، ولكن يمكن القول ان خلائق القيادة التي تؤثر في التابعين وتجعلهم يتخذون منها قدوة لهم هي كما يأتي:

الصدق

يشير الصدق إلى مطابقة الافعال للأقوال، ويعد من أعظم السمات التي ينبغي أن تتوفر في الجميع، ولا سيما القيادة، اذ لا سبيل أمامها الا اعتماده مع نفسها ومع التابعين والآخرين لكي تفوز بثقتهم، ويشعرون بالطمأنينة معها، فصدقها وكفاءتها يمكنانها من تحقيق النجاحات المطلوبة للوصول للأهداف.

ونظرا لأهمية الصدق وجلاله فقد وصف الله ﷻ نفسه به في قوله ﴿وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلاً﴾[5] ، وقوله تعالى ﴿اللَّهُ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ لَيَجْمَعَنَّكُمْ إِلى يَوْمِ الْقِيَامَةِ لا رَيْبَ فِيهِ وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ حَدِيثاً﴾[6]، وجعل الله تعالى الصدق من صفات الأنبياء والرسل والمؤمنين، وقد أجمعت كل الديانات على الإشادة بالصدق واعدته خلقا حسنا وخلة حميدة تنسجم مع الفطرة السليمة، وأكدت ضرورة اعتماده من قبل جميع الأفراد في العلاقات والمعاملات.

ويعد الصدق من الخلائق المهمة بالنسبة للقيادة؛ ذلك أن القيادة الصادقة التي تقول دائما الحقيقة تحفز الاخرين للثقة بها وهذا يعد عنصرا أساسيا في جميع العلاقات الإنسانية (المهنية او الشخصية) بين القيادة والآخرين، ولا سيما التابعين.

فوائد صدق القيادة

- يجعل الآخرين يحترمون القيادة، بما فيهم خصومها، ويثقون بقراراتها واعمالها والتزاماتها، ولا يطلبون اليها تقديم ضمانات وتعهدات إضافية للوثوق بتعهداتها وبذلك تسهل مهمتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- يوفر الطمأنينة للقيادة، وقد أكد ذلك الرسول محمد ﷺ قائلا: "الصدق طمأنينة، والكذب ريبة"(7).
- النجاة من المشكلات التي سببها الكذب، كما يقول أحدهم:

"بالصدق ينجو الفتى من كل معضلة والكذب يزري بأقوام وإن سادوا"

متطلبات صدق القيادة

- الابتعاد عن المراوغة equivocate والرياء والمغالاة والمداهنة والنفاق والفساد وشراء الولاءات والغموض والتضليل والغش في الأهداف والقرارات والاعمال، واستغلال جهل الآخرين لصالحها.
- جعل الافعال مطابقة للأقوال، وقد حذر الله تعالى في القرآن الكريم من عدم مطابقة القول للفعل في قوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتَاً عِنْدَ اللهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ﴾(8).
- تبادل المعلومات والبيانات والحقائق مع الآخرين بصورة دقيقة.
- الاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها.

- الالتزام بالمواعيد والتعهدات عملا بقوله تعالى ﴿وَاوفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولاً﴾(9).
- اختيار التابعين في ضوء صدقهم ونزاهتهم وكفاءتهم وشجاعتهم، ومكافأة الصادقين منهم.

صدق القيادة

أسهم صدق الرسول محمد ﷺ في حمل الناس على الاقتناع به كرسول لهم، وحفزهم للاقتناع بدعوته إياهم إلى الإسلام، فقد عُرف بينهم صادقا وامينا قبل البعثة.

وقد أكد الرسول محمد ﷺ أهمية الصدق في عدة أحاديث منها: "إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا" وقال: "من غشنا فليس منا،" لكي يبين للمسلمين ولغير المسلمين ان الاسلام يأمر المسلمين بالصدق في كل التعاملات الانسانية، وقال ايضا: "النجاة في الصدق".

الامانة

لا سبيل للقيادة في حفظ الحقوق وأدائها ونشر الفضائل ومحاربة الرذائل والفوز بولاء التابعين وثقتهم إلا اذا تخلقت بالأمانة.
وتعرف الأمانة بانها هي كل ما يجب حفظه وتأديته إلى أهله، كما تعني الصلاح والاستقامة وأداء حقوق الاخرين ونصحهم، وحفظ العهود والمواثيق، وكتم الأسرار، والعفة.

واعد القرآن الكريم الأمانة عنصراً مهماً عند المفاضلة بين المتقدمين للعمل في قوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ"(10).

وقد حذر الرسول محمد ﷺ من أن يوكل أمر المسلمين إلى من لا امانة له قائلا "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة" قيل: وكيف إضاعتها؟ قال "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة".

وتؤكد الوقائع ان اي خدش في امانة القيادة يزعزع صورتها لدى التابعين والآخرين، وربما يكون سبباً لابتعادهم عنها، ويستخلص مما اورده الماوردي في هذا الشأن أن على القيادة ان تكون صادقة اللهجة، ظاهرة الأمانة، عفيفة عن المحارم، متوقية المآثم، بعيدة من الريب، مأمونة في الرضا والغضب، فإذا تكاملت فهي العدالة التي تجوز بها شهادتها وتصح معها ولايتها، وإن انخرم منها وصف منعت من الشهادة والولاية[11].

الحكمة

يشير مفهوم الحكمة إلى عمل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي، ووضع الأمور في نصابها، او هي اعطاء كل شيء حقه ولا تعديه حده، ولا تعجله عن وقته ولا تؤخره عنه، ونقيض الحكمة الحماقة وهي داء خطير يصعب معالجته ويؤدي بصاحبه واتباعه إلى التهلكة، كما يقول المتنبي:

" لكل داء دواء يستطب به   إلا الحماقة أعيت من يداويها".

وتستطيع القيادة الحكيمة السيطرة على عواطفها وانفعالاتها والتحكم في سلوكاتها، ووضع الامور في نصابها، فمثلا تتقدم أو تقف أو تتراجع حسب متطلبات المواقف وظروفها[12]، ولا تندفع في لحظة غضب وانفعال الى فعل ما لا ينبغي فعله، وتتكلم عندما يستدعي الموقف وتصمت عندما يكون الصمت ابلغ وأفضل، ولا تصمت حين يجب الكلام ولا تتكلم حين يجب الصمت، إضافة الى ذلك تتميز بالهدوء، ولا سيما في الحالات التي تتطلب مواجهة المشكلات والتحديات واتخاذ قرارات صعبة.

أهمية حكمة القيادة

جعل الله تعالى صفة "الحكيم" من اسمائه الحسنى، واكد بان الحكمة تعود بالخير الكثير على من يؤتها في قوله تعالى "وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ اوتِيَ خَيْرًا كَثِيرا"(13)، ولهذا فان جميع الأفراد (قادة وتابعين) بحاجة للحكمة، وتكون حاجة القيادة لها على أشدها في جميع خططها وقراراتها وسلوكها واعمالها وعلاقاتها لتتمكن من تحقيق النجاحات المطلوبة(14).

فوائد حكمة القيادة

- تمنح القيادة بصيرة نافذة، وتزكي روحها وتهذبها وتبعدها عن السُّوء والمحذورات والتَّجنِّي على الآخرين وعمل ما تضطر للاعتذار عنه، وترفع من شأنها وتشرِّفها، وتكسوها الوقار والهيبة بين الآخرين، والنفاذ إلى قلوبهم وعقولهم.
- تجعل القيادة كالغيث حيثما حلَّت نفعت، وأينما وُضِعت أفادت.
- تجعل التابعين يدركون أنَّ رأي القيادة هو نِعم الرأي ومشورتها خير مشورة فيتحفزون للتعاون معها وتبادل الثقة والولاء لها.
- الارتقاء بخطط القيادة وقراراتها وسلوكها وعلاقاتها مع الاخرين وتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة.
- تمكن القيادة من معالجة المشكلات ومواجهة التحديات والاستفادة من المعطيات والفرص والإصابة في القول والسداد في العمل، وتسهم في خفض اخطائها الى اقل مستوى ممكن.

مصادر حكمة القيادة

- أول مصدر لحكمة القيادة هو الله تعالى فهو الذي يهب الحكمة لمن يشاء "يُؤْتِي الحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ

خَيْراً كَثِيراً وَمَا يَذَّكَّرُ إلاَّ أُوْلُوا الأَلْبَابِ"(15)، ولذلك ينبغي للقيادة طلب الحكمة من الله تعالى باستمرار.

- الحكماء لأخذ العبر منهم واضافة معرفة إلى معرفتها وعقل إلى عقلها، عملا بقوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ"(16)، ويقول أحدهم:

"فخذوا العلم على أربابه واطلبوا الحكمة عند الحكماء

وان باب أمر عليك التوى فشاور حكيما ولا تعصهِ".

متطلبات الحكمة

- اعتماد الحلم والأَنَاة والتفكير الدقيق والتحليل المنطقي في فهم الامور والفرص والتحديات وسلوك الاخرين وأهدافهم، والنظر إلى الامور نظرة شاملة، والابتعاد عن الهوى والحقد والحسد والغضب والعناد والغرور والجهل والعجلة والطيش.
- طلب المزيد من العلم والمعرفة.
- معالجة المشكلات بالأيسر فالأيسر.
- رفقة الحكماء ومعرفة أساليبهم والاستفادة من خبراتهم في التخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم العلاقات مع الاخرين.
- التعلم من الاخطاء.
- اعتماد سياسة الصفح والصبر الجميل والاحسان للمسيء، ويخبر القرآن الكريم ان رسل الله تعالى عليهم السلام صبروا على اقوامهم في قوله تعالى "وَلَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَى مَا كُذِّبُوا وَاوذُوا حَتَّى أَتَاهُمْ نَصْرُنَا وَلاَ مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِ اللَّهِ وَلَقَدْ جَاءَكَ مِنْ نَبَإِ الْمُرْسَلِينَ"(17) .
- معاملة الآخرين بما فيهم المعارضون بإيجابية والابتعاد عن تجاهلهم واستفزازهم ومنحهم فرص ملائمة لعرض أفكارهم

حتى في حالة الاختلاف معهم، ومحاورتهم بلطف وبعبارات رقيقة تبلغ في النفس ما لا تبلغه الحجة الدامغة.

- تعظيم النفس بالترفع عن سفاسف الامور والتغاضي عن
- هفوات الآخرين.

ترفع القيادة

النموذج الاول

يخبر القرآن الكريم ان يوسف عليه السلام ترفع وكظم غيظه ولم يرد على اخوته مرتين، فلم يقابلهم بالمثل في المرة الأولى عندما طرحوه في غيابة الجب ليتخلصوا منه حسدا من عند انفسهم، والثانية عندما قالوا له ان يسرق بنيامين فان اخوه ويقصدون بذلك يوسف عليه السلام قد سبقه في ذلك كما يظهر من قوله تعالى "قالُواْ إِن يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَّهُ مِن قَبْلُ فَأَسَرَّهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنتُمْ شَرٌّ مَّكَاناً وَاللّهُ أَعْلَمْ بِمَا تَصِفُونَ" سورة يوسف، الاية:77.

النموذج الثاني

ترفع نوح عليه السلام ولم يرد على قومه بالمثل عندما قالوا له بانه به ضلالة ولم يقل لهم بانهم على ضلالة وانما قال لهم "يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي ضَلَالَةٌ وَلَٰكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ"، وكذلك ترفع سيدنا هود عليه السلام عندما اتهموه بالسفاهة ولم يرد عليهم بانهم هم السفهاء كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ الْمَلَأُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِن قَوْمِهِ إِنَّا لَنَرَاكَ فِي سَفَاهَةٍ وَإِنَّا لَنَظُنُّكَ مِنَ الْكَاذِبِينَ قَالَ يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي سَفَاهَةٌ وَلَٰكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ".

- احترام الآخرين بما فيهم الاعداء والمنافسين والمختلفين في الرؤى والاساليب والأفكار والاهداف، والاستماع اليهم والتواصل معهم، واستيعاب ما يطرحونه، والنظر الى الامور من وجهة نظرهم، والبحث عن الخير فيهم، والاستفادة من ملاحظاتهم وتجاربهم في مواجهة الازمات والمشكلات والاستجابة لهم بطريقة بنّاءة، ولا تتنكر للخصوم في مواطن الحق وانما تغلّب الخير والمحاسن على الشر والقبائح، وتجعل حسن الظن بمن لا يعهد منهم السوء أصلاً راسخاً في جميع علاقاتها معهم، واجتناب كل ما يثير حفيظتهم او يؤجج مشاعر الغضب والحقد والبغضاء معهم، والاعراض عن الجاهلين والحاسدين، والابتعاد عن الفظاظة وغلظة القلب، عملا بقوله تعالى "وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ"(18).

اعراض تعطيل القيادة حكمتها

- اتخاذ القرارات دون دراسة للحقائق والمعلومات أو دون استشارة أهل الخبرة.
- العجلة في الأمور، كما في حالة القول قبل العلم، او الاجابة قبل الفهم، والمدح قبل التجريب، والذم بعد الحمد أو العكس.
- ضيق الأفق وسطحية التَّفكير وجهل الواقع والنظر إلى الأمور من جانب واحد، وسوء تقدير العواقب والنَّتائج.
- التخبط في الأهداف والقرارات والاعمال.
- هدر الطَّاقات وتبديد الجهود في قضايا ثانويَّة.
- الاهتمام بالمصالح الشخصية(19).

حكمة القيادة

اسهمت حكمة الرسول محمد ص في انهاء الصراع بين قبائل قريش بعدما اشتد حتى كاد يتحول إلى حرب ضروس فيمن يمتاز بشرف وضع الحجر الأسود في مكانه بعد ان اعيد بناء الكعبة اثر السيل العارم الذي تعرضت له، فكل قبيلة كانت تطمح بالفوز بتلك المهمة ومن اجل انهاء الصراع اتفقوا على اختيار أول من يدخل عليهم من باب المسجد الحرام ليحكم فيما شجر بينهم، وشاء الله أن يكون اول داخل هو رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قبل البعثة، فلما رأوه هتفوا: هذا الأمين هذا محمد رضيناه حكما، فلما انتهى إليهم أخبروه بالأمر فطلب رداء فوضع الحجر وسطه وطلب من رؤساء القبائل المتنازعين أن يمسكوا جميعًا بأطراف الرداء، وأمرهم أن يرفعوه، حتى إذا أوصلوه إلى موضعه أخذه بيده فوضعه في مكانه، وبتلك الحكمة والحل الحصيف اسهمت جميع القبائل في رفع الحجر الاسود وانهاء النزاع بينها.

العدل

يشير مفهوم العدل الى إعطاء كل ذي حقٍ حقه، وهو خلق كريم وخصيصة عظيمة وجليلة محببة إلى النفوس وتبعث الأمل فيها، وبه تستقيم العلاقات بين الجميع بما فيهم القيادة والتابعين، وهو احد اسماء الله الحسنى وصفة من صفاته، ويعد من اقرب القربات اليه، وقد حرم الله تعالى الظلم على نفسه وجعله محرما بين الناس ونها عنه وحذر من اقترافه.

ويقضي العدل ان تكون القيادة كالميزان المستقيم الذي لا تميل كفته، ولا يختل توازنه، ولا يضطرب مقياسه لأي سبب لكيلا تتعرض للانهيار ويصيب عزها الهوان ويميل كثير اتباعها للنقصان، وان تعدل مع الجميع بما فيهم المختلفين معها في الرأي والميول والعواطف والانتماء والأهداف.

وقد اوجب الله تعالى على جميع الأفراد بما فيهم القيادة اقامة العدل وجوبا مطلقا وأمرهم به في الأقوال والأفعال، ويظهر ذلك في العديد من الآيات منها قوله جل شأنه "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا"[20].

وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ثَلاثَةٌ لا تُرَدُّ دَعْوَتُهُمْ الإِمَامُ الْعَادِلُ وَالصَّائِمُ حِينَ يفطِر وَدَعْوَة الْمَظْلُومِ يَرْفَعهَا فَوقَ الْغَمَامِ وَتفَتَّح لَهَا أَبْوَاب السَّمَاءِ وَيَقُول الرَّبّ عَزّ وَجَل للعادل وَعِزتِي لأَنْصُرَنَّكِ وَلَو بَعْد حِين"، وقال "الظلم ظلمات يوم القيامة"، وقال ايضا: "ان المقسطين عند الله يوم القيامة على منابر عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين يعدلون في حكمهم وفي اهلهيم وما ولوا"، وقال "إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم إليه مجلساً إمام عادل"[21]، وقال ايضا "خمسة غضب الله عليهم، أمير قوم يأخذ حقه من رعيته ولا ينصفهم من نفسه ولا يدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بالهوى، ورجل لا يأمر اهله وولده بطاعة الله ولا يعلمهم أمر دينهم، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امرأة صداقها"، وقال ايضا "الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله".

ويوصي الامام علي رضي الله عنه عامله في مصر بالعدل حتى في مجلسه فيقول "آسِ بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا

يطمع شريف في حيفك ولا يخاف ضعيف من جورك"، وعن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال: "ان الله أخذ على الحكام ثلاثا: ان لا يتبعوا الهوى، وأن يخشوه ولا يخشوا الناس، ولا يشتروا بآياته ثمنا قليلا".

وتؤكد الحقائق ان الظالمين ينفر منهم الجميع والله تعالى بعدله لا يُمكّنهم من المضي في ظلمهم دون حسابٍ أو عقابٍ، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ فَلَمَّا أَحَسُّوا بَأْسَنَا إِذَا هُمْ مِنْهَا يَرْكُضُونَ لَا تَرْكُضُوا وَارْجِعُوا إِلَى مَا أُتْرِفْتُمْ فِيهِ وَمَسَاكِنِكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْأَلُونَ قَالُوا يَا وَيْلَنَا إِنَّا كُنَّا ظَالِمِينَ"[22].

سمات القيادة العادلة

- تتوخى العدل فيما لها وما عليها، وفي قراراتها وسلوكها وعلاقاتها، وتقيمه فيما استخلفت فيه، وتؤدي ما عليها من مسؤولياتها دون اخلال أو تقصير، وتضع الشيء في موضعه من غير افراط أو تفريط.
- تستقطب التابعين للعمل وتفرض التكاليف عليهم وتكافئهم أو تنزل العقوبات عليهم على اساس الكفاءة والامانة وحسن السلوك، وقال الرسول محمد ﷺ "من ولي من أمر المسلمين شيئا فأمَّر عليهم أحدا محاباة فعليه لعنة الله، ولا يقبل منه صرفا ولا عدلا حتى يدخله جهنم"، وقال ايضا "أيما رجل استعمل على عشرة أنفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعه المسلمين". ويقول الامام علي رض لعامله في مصر مالك الاشتر النخعي: "ثم اختر للحكم بين الناس افضل رعيتك في نفسك مما لا تضيق به

الامور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى في الزلة ولا يحصر من الفيء الى الحق اذا عرفه"[23].

فوائد التزام القيادة بالعدل

ما من شيء قام على العدل واستقام عليه إلا أمن الانعدام، وسلم من الانهيار، وفيما يأتي فوائد التزام القيادة بالعدل:

- يظلّ الله تعالى القيادة العادلة بظله كما يظهر في قول الرسول محمد ص "سبعةٌ يُظِلُّهم اللهُ في ظلِّه يومَ لا ظلَّ إلَّا ظلُّه: إمامٌ عادلٌ، وشابٌّ نشَأ في عبادةِ اللهِ تعالى، ورجلٌ ذكَر اللهَ خاليًا ففاضت عيناه، ورجل كان قلبُه معلَّقٌ في المسجدِ، ورجُلانِ تحابَّا في اللهِ اجتمَعا عليه وتفرَّقا عليه، ورجل دعتْه امرأةٌ ذاتُ منصب وجمال إلى نفسِها فقال: إنِّي أخافُ اللهَ، ورجل تصدَّق بصدقةٍ فأخفاها حتَّى لا تعلَمَ شِمالُه ما تُنفِق يمينُه"، وقال صلّى الله عليه وسلّم: "احب الخلق الى الله امام عادل، وابغضهم اليه امام جائر"[24].
- الفوز بتعاون التابعين وولائهم وثقتهم ومناصرتهم وتقديرهم واعجابهم وثقتهم فينظرون إليها بانها الامل الذي يتجهون إليه في الاوقات الصعبة والازمات، فتزداد فرص استمرارها في موقعها، وتتصاعد قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة، بينما يدفعهم الظلم للنفور منها وربما للإطاحة بها، وتكون له انعكاسات سلبية على انتاجيتهم وتنفيذ التزاماتهم، وجدير ذكره ان تزايد الانتفاضات واندلاع الثورات عبر مسيرة الانسانية ما هو إلا صور معبرة عن رفض التابعين لظلم القيادات، ويقول ابن خلدون: "اعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما يرونه حينئذ من أنّ

غايتها ومصيرها انتهابها من أيديهم وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرّعايا عن السّعي في الاكتساب والعمران ونفاق أسواقه وكسدت أسواق العمران، وانتقصت الأموال، وابْذَعَرّ - أي تفرق - الناس في الآفاق في طلب الرّزق، فخفّ ساكن القطر، وخلّت دياره، وخربت أمصاره، واختل باختلافه حال الدّولة"[25].

- اطمئنان التابعين والآخرين على حقوقهم واستقامة احوالهم لشعورهم انها تمنح كل ذي حق حقه وتخضع نفسها لأصحاب الحق مهما صغر شأنهم، وتخزي اهل الباطل مهما سمت مكانتهم وارتفعت منزلتهم الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، ذلك أن النفوس مجبولة على حبّ من أحسن إليها وكره من أساء إليها، وليس هناك إساءة أشد من الظلم.
- استمرار المنظمة وازدهارها.
- القضاء على اهم مسببات الصراع بين القيادة والتابعين أو الحد منها.
- يمنع استشراء الفساد والاحباط والتعصب والحقد والضغينة والحسد والكبرياء والانانية والتطرف في الأفكار والمشاعر، والتزلف للقيادة وما يترتب عنه من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغة على المنظمة والقيادة والتابعين وحتى الذين لهم علاقات بأعمال المنظمة[26]، ويخبر الله تعالى ان اخوة يوسف عليه السلام اغاضهم تحيز ابيهم لأخيهم يوسف عليه السلام، ودفعهم ذلك إلى التخلص منه بإلقائه في غيابة الجب ليخلو لهم وجه ابيهم في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ"[27].

متطلبات تطبيق العدالة

- الوقوف على مسافة واحدة من جميع التابعين بما فيهم المختلفون معها عندما يكونون متكافئين في الاداء والسلوك والخبرات فلا تقدم ولا تؤخر أحدا منهم إلا على استحقاق، وتكون عادلة في مجلسها وفي لفظها ولحظها وكلامها، فلا تنظر لهذا نظرة غضب ولهذا نظرة رضا، ولا تلن الكلام مع البعض وتكون فَضة مع البعض الاخر، ولا تحابي فردا او مجموعة أفراد اتباعا لهوى او عصبية او قربى او صداقة او مصلحة متبادلة.
- ترفع الحيف عن التابعين حتى وان اختلفت معهم، وتكف المظالم عنهم وتأخذ على يد من يظلمهم، وتقطع عنهم أطماعها وأطماع المقربين لها، وتنصفهم من نفسها ومن خاصتها، وتمكن صاحب الحق من الوصول إلى حقِه من أقرب الطرق وأيسرها.
- العَدل في القرارات والعلاقات وفيما استخلفت فيه.
- تقدّر الاعمال والآراء الصحيحة بصرف النظر عن اصحابها، وتفرق بين الرأي وصاحبه وتكافئ ذا الاداء الجيد والسلوك الحسن لحفزه على المضي قدما في نفس الاتجاه، وتجعله يطمئن ان هناك من ينصفه ويشجعه لكيلا يصاب بالإحباط وما يترتب عن ذلك من انعكاسات سلبية على انتاجيته وسلوكه، وفي ذات الوقت تعاقب من يتعمد خفض ادائه او يكون سلوكه سيئا لكي يتعظ ويمتنع عن التمادي فيما هو عليه، ويقول الامام علي بن أبي طالب رضي الله عنه في وصيته لمالك الأشتر: "ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلةٍ سواء، فإنّ في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة".
- لا تضع نفسها والمقربين منها فوق القانون، ولا تتمادى في حقوقها على حساب حقوق الاخرين، ولا تمنح الاولوية للمصالح الخاصة

على المصالح العامة ولا تستأثر بالمكتسبات والنجاحات لكيلا يصبح لديها المباح محرما والمحرم مباحا فلا تبقى للقوانين حرمة، ولا للمسؤولية قيمة واهمية، ولا للأمانة والإخلاص مكانة.

نار الظلم لا تنطفئ

جاء في الأثر ان المأمون عندما كان صبيا ضربه معلمه بالعصا دون سبب، فسأل المعلم لم ضربتني؟ فقال المعلم: اسكت، وكلما أعاد عليه السؤال كان المعلم يقول له اسكت، وبعد عدد من السنين تولى المأمون الخلافة، وفي أحد الأيام تذكر المأمون المعلم الذي ضربه فاستدعاه فلما حضر سأله المأمون لمَ ضربتني عندما كنت معلمي، فساله المعلم: الم تنس؟ فقال له: والله لم انس، فرد عليه المعلم وهو يبتسم: حتى تعلم ان المظلوم لا ينسى ظالمه، ثم نصحه قائلا: لا تظلم أحدا فالظلم نار لا تنطفئ في قلب المظلوم ولو مرت عليه أعوام. ويقول احدهم:

"اياك والظلم مهما استطعت   فظلم العباد شديد الوخم

وسافر بقلبك بين الورى   لتبصر اثار من قد ظلم"

وقال اخر:

"لا تظلِمنَّ إذا ما كنتَ مُقتدرًا   فالظلمُ ترجِعُ عُقباهُ إلى النَّدَم

تنامُ عيناك والمظلومُ مُنتبِهٌ   يدعُو عليكَ وعينُ الله لم تنَمِ"

عدالة القيادة

تزخر سيرة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم العطرة وهو قائد الامة الاسلامية بأمثلةٌ تؤكد عدالته، حسبنا القبس الاتي منها:

سرقت امرأةِ مخزوميَّةِ في عَهدِ رَسولِ اللهِ عليهِ الصَّلاة والسَّلام، وقد أهَمَّ الناس شأنُ تلك المرأة فقالوا من يُكَلِّمُ فيها رسولَ اللَّهِ صلَّى اللَّهُ عليهِ وسلَّمَ؟ فقالوا من يجتَرِئُ عليهِ إلَّا أسامةُ بنُ زيدٍ حِبّ رسولِ اللَّهِ صلَّى اللَّهُ عليهِ وسلَّمَ فَكَلَّمَهُ أسامةُ فقالَ رسولُ اللَّهِ صلَّى اللَّهُ عليهِ وسلَّم له: "أتَشفعُ في حدٍّ من حدودِ اللَّهِ" ثمَّ قامَ فاختَطبَ فقال: "إنَّما أهْلَكَ الَّذينَ من قبلِكُم أنَّهم كانوا إذا سَرقَ فيهمُ الشَّريفُ ترَكوهُ وإذا سرقَ فيهمُ الضَّعيفُ أقاموا عليهِ الحدَّ، وأيمُ اللَّهِ! لَو أنَّ فاطمةَ بنتَ محمَّدٍ سرَقَت لقطعتُ يدَها".

نادى النبي صلى الله عليه وسلم بلالا رضي الله عنه ليؤذن بالناس للصلاة، وبعد الصلاة صعد المنبر فحمد الله وأثنى عليه وخطب خطبة بليغة وجلت منها القلوب وبكت منها العيون ثم قال: معشر المسلمين إني كنت لكم نبيا وناصحا وداعيا إلى الله بإذنه وكنت لكم كالأخ المشفق والأب الرحيم من كانت له عندي مظلمة فليقم وليقتصّ مني قبل القصاص في القيامة، فقام رجل يقال له عكاشة ابن محصن فوقف بين يدي النبي عليه الصلاة والسلام، وقال فداك أبي وأمي يا رسول الله لو لا أنك ناشدتنا مرة بعد مرة ما كنت أقدم على شيء من ذلك، لقد كنت معك في غزوة بدر جاورت ناقتي ناقتك فنزلت عن الناقة ودنوت منك حتى أقبل فخذك فرفعت القضيب الذي تضرب به الناقة للسرعة في المشي وضربت به خاصرتي فلا أدري أعمدا كان منك يا رسول الله أم أردت به ضرب ناقتك؟ فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: حاشا يا عكاشة أن يتعمد رسول الله بالضرب، فطلب الرسول عليه الصلاة والسلام القضيب وسلمه الى عكاشة، فكشف عن ثوبه فلما نظر عكاشة إلى جسم الرسول صلى الله عليه وسلم انكب عليه وقبّل ظهره وقال فداك روحي يا رسول الله من يطيب قلبه أن يقتص منك يا رسول الله؟ وإنما فعلته رجاء أن يمس جسمي جسمك الشريف ويحفظني ربي برحمتك من النار فقال عليه الصلاة والسلام: ألا من يحب أن ينظر إلى أهل الجنة فلينظر إلى عكاشة.

لم يجعل عليه الصلاة والسلام ابا ذر واليا عندما طلب منه ذلك رغم معرفته الحقة بمدى ايمان ابي ذر وصدقه وقال: يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة ندامة الا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه.

الرؤية

تعرف الرؤية Vision بانها صورة عقلية تصف المستقبل المرغوب به، أو تصف هدفا بعيد المدى، ويؤكد نابليون بونابرت أهمية الرؤية بالنسبة للقيادة قائلا: "لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يوضح لهم المستقبل الذي ينتظرهم"، ويرى تيودور هيسبورغ، رئيس جامعة نوتردام "أن جوهر القيادة أن يكون لديها رؤية واضحة وتتطلع للأمام ولديها إحساس بالتوجه والانشغال بمستقبل المنظمة والتابعين، وقدرة على تصور المستقبل وتخيل الفرص الأكبر التي تحقق تصورا فريدا للمستقبل"(28).

ولا يكفي ان تكون لدى القيادة رؤية واضحة عن المستقبل وإنما لا بد ان تكون قادرة على نقل رؤيتها للتابعين واقناعهم بها وحثهم على الالتزام بها وتحويلها الى عمل منتج يسهم في تطوير المنظمة.

ويجمع الباحثون على ان من اسباب انتكاس بعض القيادات هو انها لا تمتلك رؤية واضحة عن المستقبل الذي تطمح إليه، أو ان رؤيتها غير واقعية، او انها غير قادرة على إقناع التابعين برؤيتها.

وقد كشفت دراسة أجريت في جامعة هارفارد بان السمة المميزة للقيادة الناجحة عن غيرها هي قدرتها على التفكير بعيد المدى والرؤية الواضحة التي تصور المستقبل المرغوب به، ويؤكد كل من كاري هاميل Gary Hamel وزميله كي براهالد في كتابهما "التنافس من اجل المستقبل" Competing for the Future "ان القيادة التي لديها رؤية واضحة عن المستقبل الذي ترغب به يكون من السهل عليها اتخاذ القرارات الضرورية للوصول إلى ذلك المستقبل"(29).

سمات الرؤية الجيدة

- تحمل في طياتها أهدافا انسانية ومشروعات غير مسبوقة مفيدة للمنظمة والتابعين في المستقبل.
- تجعل جميع اعمال القيادة موجهة نحو أهداف محددة.
- تسهم في توظيف الفرص المتاحة بكفاءة عالية.
- تتميز بالتفاؤل والوضوح والمرونة والشمول والطموح.
- تجعل القيادة مستعدة لمفاجآت المستقبل ومواجهة تحدياته ومشكلاته، وتمكنها من توجيه الاحداث والمواقف لصالح المنظمة.
- تمنح القيادة والتابعين شعورا بالثقة وتجعلهم يشعرون بأنهم جزء من منظومة أكبر من أنفسهم وعملهم اليومي(30).
- تسهم بإلهام الجميع (قيادة وتابعين) وتحفزهم للعمل بحماس، وتستخرج عناصر القوة لديهم وتضيف امكاناتهم بعضها إلى بعض، وتحفزهم للتفوق وبذل الجهد المطلوب لبلوغ الأهداف، وتساعدهم على التخلص من نقاط ضعفهم، وتمكنهم من تحقيق التميز في الاداء والتكيف مع التغيرات المحتملة، وتجعل العلاقات فيما بينهم حميمية relationships intimate(31).
- تساعد على تحديد الموارد المطلوبة للوصول الى الأهداف.

مراحل اعداد رؤية القيادة

لا تستطيع القيادة صياغة رؤيتها ما لم تكن مستقلة في تفكيرها وقادرة على مغادرة المألوفات التي تمنعها من الوصول الى الاهداف المطلوبة، وتمتلك قدرة على توقع الفرص والمتغيرات والتحديات والمشكلات المؤثرة عليها في المستقبل ومديات تأثيراتها، وفي ذات الوقت تعتمد التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب، وتؤمن بانه

لا توجد طريقة واحدة او حل واحد صحيح لمواجهة التحديات والمشكلات، وفيما يأتي المراحل التي تحدد عبرها رؤية القيادة:

- البدء بفكرة تتعلق بما هو مطلوب تحقيقه في المستقبل.
- استشراف المستقبل ورؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، وتحويل تلك الفرص من خيال إلى واقع في ضوء الآمال التي تذكي الهمم، وتفجر الطاقات، وتلهب الحماس، وتسمو بالنفوس إلى العلا.
- دراسة الواقع الذي ستفعل تلك الفكرة فيه وتحليله بموضوعية شديدة بهدف معرفة الإمكانات والفرص المتاحة لوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ وكذلك تشخيص التحديات التي تواجه تنفيذها، "فالذي لا يعرف أين يقف، لن يعرف إلى أين هو ذاهب".
- دراسة الماضي والاستفادة من سيرة القادة السابقين، ومعرفة أسباب تفوقهم وانتكاساتهم وكيف نهضوا منها، لذلك جاء التوجيه القرآني في خاتمة سورة يوسف وبعد سرد وقائعها وأحداثها ليوضح أهمية استكشاف الماضي، فقال تعالى "لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَٰكِن تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ"(32).
- نقل الرؤية إلى التابعين وتوضيحها لهم والاستماع الى مقترحاتهم وملاحظاتهم التي تسهم في اغناء رؤيتها وإقناعهم بها وحفزهم لوضعها موضع التطبيق.

الثقة بالنفس

يشير مفهوم الثقة بالنفس self-confidence إلى حسن اعتداد المرء بنفسه وتقديره لذاته وإمكاناته، وتنبع الثقة بالنفس من ذات

الشخص ولا شأن لها بالأشخاص المحيطين به رغم دورهم الكبير في تعزيزها.

ولا تولد الثقة بالنفس مع الإنسان، وانما يكتسبها بمرور الزمن، ولهذا يتميز بعض الأفراد بالكثير منها وهؤلاء هم الذين بذلوا قصارى جهدهم لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وهناك اخرون تكون ثقتهم بأنفسهم في اقل مستوى أو معدومة والأنكى من ذلك لا يكفون عن التقليل من أهمية انفسهم، ويستبعدون دائماً احتمال نجاحهم في اعمالهم، ويتصورون أنّ الآخرين لا يمكن أنْ يروا فيهم أي شيء مميزا، فتنعدم عندهم روح المبادرة وتفوت عليهم الكثير من فرص النجاح.

وينبغي ان تكون ثقة القيادة بنفسها عالية وتجعل الاخرين ولا سيما التابعين يشعرون بذلك في جميع خططها وقراراتها.

فوائد الثقة بالنفس

تعد ثقة القيادة بنفسها من أفضل الهبات التي تمنحها القيادة لنفسها لتجعلها تقدم على اعمال غير مسبوقة دون خوف أو تردد أو قلق، وقادرة على انجاز اعمالها بكفاءة، بالإضافة الى ذلك تحفز الآخرين ولا سيما التابعين لتنظيم علاقاتهم مع القيادة على الثقة والتعاون والولاء ويسهم هذا في تمكينها من الوصول الى الاهداف بكفاءة.

متطلبات الثقة بالنفس

- تدريب النفس على التفاؤل والتفكير الإيجابي والاعتزاز بالنجاحات المتحققة وتوقع النجاحات رغم المشكلات والتحديات.
- تطوير الكفاءة والمهارات والمعلومات والطاقات والقدرات.

- الاقدام على اعمال صعبة وغير مسبوقة وفيها تحديات للقدرات والامكانات.
- تعميق نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- التواصل مع الذين يعززون الثقة بالنفس.

الذكاء

يعد الذكاء Intelligence أحد السمات التي ينبغي ان تتميز بها القيادة لكي تتمكن من وضع خطط دقيقة وواضحة وتتخذ قرارات صائبة رغم التحديات والمشكلات والمعيقات والتداخل في المتغيرات المؤثرة فيها، وتتمكن من مواجهة المواقف والمشكلات والمخاطر والتحديات في ضوء انعكاساتها، وتجعل أولويات الامور بحسب اهميتها، وتقوّم المواقف والاشخاص والمعطيات والتحديات بموضوعية شديدة، وتوظف الفرص والامكانات المتاحة لها في المجالات التي تمكنها من بلوغ الأهداف بكفاءة.

وتستطيع القيادة جعل التابعين والآخرين يستشعرون ذكاءها من خلال سعة أفق تفكيرها وسداد خططها وأهدافها وقراراتها واساليبها في مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات وتوظيف الفرص.

ويتعين على القيادة ان تدرك ان امتلاك سمة الذكاء لا يتحقق بسهولة، وإنما يتطلب اجتهادا متواصلا يستهدف تطوير أفكارها وخبراتها وأساليبها باستمرار(33)، وتوظيف ذكائها في المجالات التي تحقق اهداف المنظمة واهداف التابعين وليس في المجالات التي تلحق اضرارا بالآخرين، وجعل خططها وأهدافها واساليبها ضمن مستوى القدرات العقلية للتابعين وضمن المدى الذي يجعلهم يفهمونها لكيلا تظهر فجوات في الاتصال بينها وبينهم فيتعذر عليها تحقيق التواصل والتنسيق معهم.

أهمية ذكاء القيادة

تؤكد الوقائع ان العديد من الحضارات والمنظمات تطورت بسبب ذكاء قادتها في ادارة التابعين وتوظيف الفرص والامكانات وتنظيم العلاقات مع الآخرين ومواجهة المشكلات والتحديات، ولا سيما اذا تزامن ذلك مع وجود موارد وتابعين اكفياء وشجعان، وفي المقابل اخفقت العديد من الحضارات والمنظمات بسبب تدني مستوى ذكاء قيادتها في تقدير المشكلات والتحديات والمخاطر وتأثيراتها على توظيف الفرص المتاحة بكفاءة، أو عجزت عن رؤية ما قبل المواقف الراهنة او استشراف ما بعدها، او لم تستشعر المشكلات قبل حدوثها او لم تعد العدة لمواجهتها.

انواع الذكاء

يرى الكاتب الامريكي اف سكوت فتزجيرالد F. Scott Fitzgerald ان "أول علامات الذكاء عند القيادة هي ان تكون قادرة على العمل وهي تحمل فكرتين متعارضتين"[34]، ويبين الاتي انواع الذكاء الذي ينبغي ان تمتلكه القيادة:

- الذكاء الاستراتيجي: يمكن هذا الذكاء القيادة من استشراف المستقبل وتركيز جل اهتمامها على ما له قيمة وأهمية للمنظمة والتابعين في الامد البعيد، ويتطلب توظيف الحدس والتنبؤ والاساليب العلمية في الخطط وتحديد الاهداف المفيدة للمنظمة، وفي ذات الوقت تطويع الأحداث والمتغيرات والتطورات المستقبلية المهمة التي تتوقع حدوثها في جميع القطاعات الاقتصادية لصالح المنظمة.
- الذكاء التكتيكي: وهو الذي يجعل القيادة تركز على تحديد المشكلات الانية ومعالجتها.

- الذكاء العاطفي Emotional Intelligence: ويساعد القيادة على التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل، والسيطرة على عواطفها ودوافعها impulses.
- الذكاء الاجتماعي Social Intelligence: وتستطيع بواسطته فهم سلوك التابعين والتأثير فيهم وإلهامهم وحفزهم لأداء الاعمال بكفاءة.

مجالات توظيف ذكاء القيادة

ينبغي ان توظف القيادة ذكاءها في المجالات الآتية:

- تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- تحقيق أهداف التابعين وحفزهم للتعاون معها ورفع معنوياتهم.
- مواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة والتفوق على المنافسين والمناوئين.
- عقد تحالفات وائتلافات تكسبها المزيد من المؤيدين.
- استشعار الفرص وتوظيفها بكفاءة.
- معالجة الصراعات داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها بكفاءة.
- طرح افكار واهداف غير مسبوقة.

القدوة الحسنة

يتعين على القيادة لكي تكون قدوة للتابعين ان تجعل تصرّفاتها وافعالها وسلوكها لا غبار عليهما وان تحترم الاخرين وتعترف بمزاياهم ونجاحاتهم حتى في حالة الاختلاف معهم لكي ترقى الى المستوى الذي يحفزهم للاقتداء بها وتطبيق نهجها.

وتؤكد الوقائع ان القيادة لا تكون قدوة لغيرها الا اذا زكت نفسها بالفضائل، وكانت غاياتها سامية، وجعلت نفسها فوق مستوى الشبهات والشكوك، وغلّبت العقل على الطبع والهوى، وتميزت بالخبرة والكفاءة وحسن السلوك والاستقامة والنزاهة والهدوء والحكمة والإصابة في القول والفعل، وقادت التابعين الى موارد اليسر والخير، وابعدت نفسها واتباعها عن الاخطاء والرذائل، وصبرت على ما أصابها واخفت ما ينتابها من قلق وخوف وحزن، وصفحت عن الآخرين، واعترفت بأهميتهم وشجعتهم على طرح أفكارهم حتى في حالة الاختلاف معهم، وترفعت عن الرد على الاساءة بالمثل.

الاعتراف بمزايا الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان سيدنا موسى عليه السلام طلب الى الله تعالى ان يشد عضده بأخيه هارون لانه أفصح منه، في قوله تعالى "وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ۖ إِنِّي أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ"

قبس من سلوك القيادة الحسنة

كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة الاسلامية يستمع إلى الجميع بما فيهم مخالفوه ويُنصت اليهم، ويمنحهم فرصة التعبير عن ارائهم حتى لو كانت غير مقبولة عقلاً أو شرعًا، فعلى سبيل المثال استمع لعتبة بن ربيعة وهو من كبار سادة قريش عندما اتى اليه يساومه على ترك الإسلام: قائلا "يا ابن أخي إنك منَّا حيث قد علمت، وإنك أتيت قومك بأمر عظيم فرَّقت به جماعتهم وسفَّهت به أحلامهم وعِبْتَ به آلهتهم ودينهم وكفَّرت به مَن مضى مِن آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أمورًا تنظر فيها لعلك تقبل منها بعضها"؛ فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: "قلْ يَا أبا الوليد أسمعْ"، قال: "يا ابن أخي، إن كنت تريد بما جئت به من هذا الأمر مالاً جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالاً، وإن كنت تريد به شرفًا سوَّدناك علينا حتى لا نقطع أمرًا دونك، وإنْ كنت تريد به مُلكًا ملَّكناك علينا، وإنْ كان هذا الذي يأتيك رِئيًا تراه لا تستطيع ردَّه عن نفسك طلبنا لك الطب، وبذلنا فيه أموالنا حتى نُبْرِئك منه فإنَّه ربما غلب التابع على الرجل حتى يُدَاوى منه".

وقد سأل الرسول صلى الله عليه وسلم عتبة عندما توقف عن الكلام قائلا: «أقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال: نعم، فقال له: «فاسمعْ مني». قال: أفعل. فقرأ صلى الله عليه وسلم: {بسم الله الرحمن الرحيم حم تَنْزِيلٌ مِنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ كِتَابٌ فُصِّلَتْ آيَاتُهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ بَشِيرًا وَنَذِيرًا فَأَعْرَضَ أَكْثَرُهُمْ فَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِمَّا تَدْعُونَا إِلَيْهِ}. ثم مضى يقرؤها عليه، فلما سمعها منه عتبة ألقى يديه خلف ظهره معتمدًا عليهما ثم قال: «قد سمعت يا أبا الوليد ما سمعت فأنت وذاك». فقام عتبة إلى أصحابه، فقال بعضهم لبعض: "نحلف بالله لقد جاءكم أبو الوليد بغير الوجه الذي ذهب به". فلما جلس إليهم قالوا: "ما وراءك يا أبا الوليد؟" قال: "ورائي أني قد سمعت قولاً والله ما سمعت مثله قط، والله ما هو بالشِّعْر ولا بالسِّحر ولا بالكهانة، يا معشر قريش، أطيعوني، واجعلوها بي، وخَلُّوا بين هذا الرجل وبين ما هو فيه، فاعتزلوه، فوالله ليَكُونن لقوله الذي سمعت منه نبأٌ عظيم، فإن تُصِبْه العرب فقد كُفِيتُمُوه بِغَيْرِكُم، وإن يظهر على العرب فمُلْكُه مُلْكُكُم، وعِزُّه عِزُّكُم، وكنتم أسعدَ الناس به"، قالوا: "سحرك والله يا أبا الوليد بلسانه!!" قال: "هذا رأيي فيه، فاصنعوا ما بدا لكم".

الطموح

يشير مفهوم الطموح الى الجانب النفسي الذي يمنح الإنسان دافعاً قوياً وحفزا ذاتيا لتحقيق اهدافه المادية والمعنوية، ويدفعه إلى الإبداع والعمل والتميز، ولذلك يعد من الامور المهمة لكل انسان، ولا سيما القيادة، فهو الذي يحفزها للعمل الذي يمكنها من الوصول الى الاهداف، ويجعلها توّاقة الى الأفضل وتنزع إلى معالي الأمور والى ما هو أرقى وأسمى وأنفع، وكلما حققت هدفا سعت إلى تحقيق اهداف أفضل، عملا بحديث الرسول محمد صلى الله عليه وسلم الذي حث فيه على طلب أفضل الأفضل في قوله "إذا سألتم الله تعالى فاسألوا الفردوس الأعلى من الجنة"، وتتميز القيادة الطموحة بما يأتي:

- تحدد لنفسها اهدافا طموحة وتجتهد في الوصول اليها، ولا تقتنع بما تحققه وانما تعمل دائماً على تحقيق ما هو افضل.
- لا تعتقد أن مستقبلها محدد ولا يمكن تغييره.
- لا تخشى المغامرة أو الفشل.
- تتجشم الصعاب من اجل الوصول الى اهدافها، ويقول الشاعر حافظ ابراهيم:

"فتجشموا للمجد كلّ عظيمة　　　إنـي رأيتُ المجد صعبَ المرتقى".

- تكون متفائلة وتتوقع النجاح دائما ولا تترك نفسها للاكتئاب أو الإحباط حتى في أحلك الحالات واكثرها صعوبة.
- واثقة بقدراتها دون غرور.
- تستعين بتابعين يعززون عزيمتها.

- لا تجعل طموحـــاتها تطغى على طموحات التابعين لكيلا يفقـــدوا الإحســـاس بأهمية العمل معها كفريق متكامل يسعى لتحقيق التفوق.

التفاؤل

يشير التفاؤل optimism إلى الأمل والايجابية والنور وقت شدة الظلمات واشتداد الأزمات والكربات، وهو الذي يجعل القيادة مستبشرة وتتوقع الخير في الاحداث والآخرين.

ونظرا لأهمية التفاؤل امر الله تعالى جميع الناس بالتفاؤل وان لا يقنطوا من رحمته في قوله تعالى ﴿قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَى أنفسهم لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيم﴾[35]، وكان الرسول محمد ﷺ يقول "ويعجبني الفأل الصالح"، وكان من سماته ﷺ انه لا يتطير ولا يتشاءم، وقد حث على التفاؤل قائلا "تفاءلوا بالخير تجدوه"، وقال لأصحابه متفائلاً عندما جاءه سهيل بن عمرو ليبدأ معه مفاوضات صلح الحديبية "لقد سهل الله لكم أمركم"، وأضاف "لقد أرادت قريش الصلح حين بعثوا هذا الرجل"، وكانت قريش قد قالت لسهيل بن عمرو "ائت محمداً فصالحه".

ويذكر الاقتصادي دانيال كانيمان Daniel Kahneman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابه "التفكير سريعا وبطيئا" Thinking Fast and Slow ان المتفائلين يتميزون بقدرتهم على قيادة الآخرين والتكيف والنهوض ومواجهة الفشل ومواجهة الانتكاسات بمرونة[36].

وتؤكد الحقائق ان العالم ما كان ليتغير نحو الافضل في جميع المجالات دون قادة يتميزون بالتفاؤل والكفاءة والمرونة والشجاعة

والايجابية ويقدمون على اعمال لا يقدم عليها الآخرون، ويؤمنون بان الإخفاقات والانتكاسات جزء من طبيعة اعمالهم.

فوائد تفاؤل القيادة

- يمنح القيادة الأمل ويجعلها تتوقع الافضل والخير في التابعين والاعمال والاحداث والمواقف في جميع الاحوال حتى في الازمات والصعوبات، وتعتقد ان أكثر الاحداث تسير إلى الافضل في النهاية، ولا تخشى الفشل ولا تستسلم له، وتتحمل مصاعب اليوم أملاً بغد أفضل فتتحفز لبذل قصارى جهدها من اجل بلوغ أهدافها بكفاءة[37].
- يرتقي بمستوى الايجابية في أفكار القيادة وخططها وأهدافها وسلوكها وقراراتها وعلاقاتها مع الآخرين ولا سيما التابعين.
- يجعل القيادة تعد المنظمة مكانا إيجابيا يمكنها من تحقيق أهدافها، وتكون لذلك انعكاسات نافعة على ادائها وسلوكها وثقتها بالآخرين[38].
- يمكن القيادة من ايجاد بدائل وحلول للمشكلات، ويقول مثل صيني قديم "إذا هبطت طيور القلق والهموم فوق رأس المرء فانه لا يستطيع ايجاد البدائل التي تغير حالته نحو الافضل، الا اذا منعها من ان تعشعش فوق رأسه".
- تنظر القيادة إلى الشدائد والصعوبات والمشكلات بعين الأمل والتفاؤل، وتواجه الازمات والانتكاس بشجاعة وإيجابية.
- يلهب حماس القيادة ويحفزها للبحث عن الفُرَص أكثر من البحث عن المشكلات، ويمنحها الطاقة المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- يحفز التابعين للعمل مع القيادة والولاء لها والتعاون معها، ويؤكد ذلك النتائج التي توصل إليها باحثون في جامعة

كاليفورنيا وجامعة هارفارد في عام 2008 حول عدوى التفاؤل والتي كشفت ان الأفراد يشعرون بالسعادة عندما يحيط بهم المتفائلون، اضافة إلى ذلك فان المتفائلين ينجذبون إلى المتفائلين[39].

- يجعل القيادة تتمتع بصحة (نفسية وبدنية) جيدة.

متطلبات التفاؤل

- تبنّي نظرة ايجابية ومتفائلة عن الآخرين والاحداث، والعمل على تحويل الامنيات والاحلام إلى حقائق.
- اعتماد التفكير الإيجابي والتركيز على الحلول وتحويل الانتكاسات إلى نجاحات.
- الاستبشار والهدوء حتى في اشد حالات الحزن والاحباط، والنظر إلى الصعوبات والمحن والتحديات على انها زائلة لا محال، وما هي الا اختبار للكفاءة والصبر والشجاعة، وليس مانعا للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويخبر الله تعالى ان يعقوب عليه السلام عندما فقد ابنه يوسف عليه السلام كان متفائلا حتى في اشد حالة حزنه، فقد طلب من أبنائه أن يذهبوا ويبحثوا عن اخيهم وهم في حالة من الأمل، كما يظهر في قوله تعالى اذ قال يعقوب لبنيه "يَا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَيْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيْأَسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ"[40]، وجدير ذكره ان القيادات والتابعين في المجتمعات المتخلفة دائما في قنوط وتجهم وتذمر وتشكي، وفي ذات الوقت لا يتخذون اية خطوة لتغيير اوضاعهم للأفضل.
- اعتماد سياسة التيسير لا التعسير، والايمان بوجود حل لكل مشكلة مهما كانت معقدة، وبأن بعد كل عسر يسرا عملا بقوله تعالى: "إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا"[41].

- تنمية العلاقات مع المتفائلين من اجل تعميق التفاؤل، والابتعاد عن المتشائمين الذين لا يحصد منهم سوى الانكسارات النفسية والاحباط والتراجع والخسران[42].
- الايمان بان ليس المهم ما يحدث، بل المهم ما سيفعل ازاء ما يحدث.
- الاستفادة من الفرص المتاحة، واعداد العدة لجعل المستقبل أفضل .
- بث التفاؤل في التابعين.
- الابتعاد عن الإفراط في التفاؤل، ومراعاة الموضوعية وإدراك الامور على ما هي عليه على أساس الحقائق والمنطق بعيدا عن الاهواء والمصالح والتحيز والعواطف والانفعالات، وقبول جميع المعلومات والحقائق بما فيها التي لا تؤيد توجهاتها[43].

اللين والرأفة

ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تدعو إلى اللين والرأفة منها قوله تعالى الموجه إلى موسى وهارون عليهما السلام "اذْهَبَا إلى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ او يَخْشَى"[44]، كما جعل الله تعالى الرأفة من صِفَاتِه عَزَّ وَجَلَّ في قوله تعالى "وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ وَأَنَّ اللَّهَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"[45]، وقوله عزَّ وجلَّ "رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"[46]، وقد جعل الله تعالى الرسول ﷺ رؤوفا رحيما ليستقطب الأفراد اليه في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"[47].

وقد حذر الله تعالى من الفظاظة والغلظة بقوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"(48).

ويتعين على للقيادة ان تعتمد اللين والرأفة مع التابعين ان ارادت كسب عقولهم وقلوبهم والتأثير فيهم واقناعهم برسالتها وخططها واهدافها وقراراتها، وتحفزهم للانتماء اليها والثقة بها وشد ازرها في الازمات والتحديات، واعانتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، لذلك قالوا الإحسان قبل البيان، شريطة ان لا يكون ذلك على حساب المبادئ الانسانية أو اخلالا بالواجبات، ولا تمن عليهم بإحسانها لهم.

وتذكر كتب سيرة الرسول محمد ﷺ العديد من الحالات التي تؤكد انه كان رؤوفا رحيما مع الجميع في المواقف التي عادة لا يكون فيها الأفراد كذلك، وقد حث الرسول محمد ﷺ على الرفق قائلا "ان الله يحب الرفق في الأمر كله"، وقال "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه"، وقال "إن شر الرعاء الحُطَمَة"، والحُطَمة هو الذي يحطم الناس ويشق عليهم ويؤذيهم، وكان ﷺ يوصي الناس بالرأفة قائلا: "ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا".

فوائد اللين والرأفة

تؤكد البحوث في إدارة الموارد البشرية والعلوم الانسانية بأن للين والرأفة فوائد عديدة من أبرزها(49):

- تمكن القيادة من استقطاب التابعين وحفزهم لتبادل الثقة والولاء والعلاقات الطيبة معها واضافة امكاناتهم الى إمكاناتها من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- تجعل بيئة العمل خالية من التوتر والخوف والتملق والنفاق.

- تقضي على الصراعات بين القيادة والتابعين أو تجعلها في ادنى مستوى ممكن.

متطلبات اللين والرأفة

- الابتعاد كليا عن الصرامة Rigidity والعنف، فليس شيء اضرّ بالقيادة وأكثر زعزعة لكيانها وتنفيرا للتابعين من القسوة والصرامة، وقد قال الرسول محمد ﷺ "إنّ الرفق لم يوضع في شيء الا زانه، ولا نزع من شيء الا شانه"، وقال الامام علي عليه السلام في عهده إلى مالك الاشتر: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم واللطف بهم، ولا تكوننّ سبعاً ضارياً تغتنم اكلهم، فاعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب وترضى ان يعطيك الله من عفوه وصفحه"(50).
- جعل التابعين يستشعرون اللين والرأفة في قراراتها وسلوكها، ولا سيما في المواقف التي يحتاجون فيها لمن يخفف عنهم او يمسح عنهم mop up آلام الإحباط وخيبة الامل disillusioned والتشاؤم dispirited.
- لا تكلف التابعين بما يشق عليهم.
- احترام التابعين وفهم مشاعرهم والاهتمام بهم وتقديم كل ما هو نافع لهم.
- وضع اللين والرأفة في موضعهما، فلا لين ولا رأفة عندما تكون الشدة أنفع(51).

العفو والصفح

جعل الله تعالى العفو عن المذنبين من صفاته مع قدرته على معاقبتهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَهُوَ الَّذِي يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَعْفُو عَنِ السَّيِّئَاتِ وَيَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ"(52)، ولم يقف الامر عند

هذا وانما وجه الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم ومن خلاله الامة بالعفو في قوله "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"، وقد انفذ الرَسُولُ صلى الله عليه هذا التوجيه فعفى عن قريش وقال لهم "اذهبوا فأنتم الطلقاء" رغم انها حاربته وناله واصحابه منها اشد صنوف الاذى، كما ان يوسف عليه السلام قابل فعلَ إخوته بالعفو والصفح: "قَالَ لا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ".

ويتعين على القيادة في ضوء ما تقدم ان تعفو عن التابعين والآخرين وتصفح عنهم لا عن ضَعف أو خوَر ولكن إيثارًا صادقًا لهم، وتفضيلاً لِمَا يبقى ويدوم على ما يَفنَى ويزول بهدف جعل علاقاتها معهم حسنة، وحفزهم للولاء لها والثقة بها وتطوير ادائهم وتجويد سلوكهم وتمكينهم من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة وبأقل مستوى من الصراعات التي تستهلك امكاناتها وامكانات التابعين، ويقول الشافعي:

"لما عفوت ولم أحقد على أحد أرحت نفسي من هم العداوات".

الإيثار

يشير مفهوم الإيثار إلى تفضيل الآخرين على النفس دون مقابل، ويعد من صفات الأبرار وشيم الأخيار، وهو فضيلة عالية لا يتميز بها إلا من علت هِمّته وطهرت نفسه من حب الذات والأنانية وملأها حب الاخرين الى مستوى التضحية من اجلهم.

وتتميز القيادة التي تؤثر التابعين على نفسها بانها لا تدع رغبة الاستحواذ على المكتسبات المادية والمعنوية تتغلب عليها بالرغم من حاجتها، وتحب لهم مثل ما تحب لنفسها، وتفضلهم على نفسها عندما تتقاطع اهدافها مع اهدافهم.

وقد أثنى الله تعالى في كتابه الكريم على الذين يؤثرون الآخرين على أنفسهم رغم حاجتهم في قوله "وَالَّذينَ تَبَوَّؤُا الدَّار وَالْإيمانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّون مَنْ هاجَرَ إليهم وَلا يَجِدُونَ في صُدُورِهِمْ حاجَةً مِمَّا اوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلى أنفسهم وَلَوْ كانَ بِهِمْ خَصاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأولئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ"(53)، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم في هذا الصدد "من آثر على نفسه آثره الله تعالى يوم القيامة بالجنة"، وسئل صلى الله عليه وآله وسلم ما أدنى حق المؤمن على أخيه فقال: "ان لا يستأثر عليه".

وتحقق القيادة من ايثار التابعين على نفسها فوائد عديدة من اهمها الفوز بعلاقات وطيدة معهم مبنية على الثقة والولاء، وزيادة رغبتهم في تجويد ادائهم وسلوكهم ومناصرتها في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة.

الكفاءة

يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على إنجاز الاعمال بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد والتكلفة المناسبة رغم التحديات والمعيقات، ويقول John C. Maxwell في كتابه "القيادة" ان الكفاءة من متطلبات نجاح القيادة في سعيها للوصول إلى الأهداف المطلوبة(54).

وتؤكد الوقائع ان المنظمات التي تبوأ موقع القيادة فيها من هو أكثر كفاءة على اداء المهام القيادية كانت اقدر على تحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور من نظيراتها التي شغل فيها موقع القيادة افراد تنقصهم الكفاءة.

وقد أكد الرسول محمد ﷺ ضرورة توفر الكفاءة في القيادة في قوله "أيما رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة

أفضل ممن استعمل، فقد غش الله وغش رسوله، وغش جماعة المسلمين"[55].

وقد ازدادت أهمية مراعاة الكفاءة فيمن يتولى موقع القيادة في المرحلة المعاصرة نتيجة التطورات المتلاحقة في جميع القطاعات الاقتصادية وكثرة التحديات والمشكلات وتزايد المنافسة وخطورة القرارات التي يتعين على القيادة اتخاذها.

والملفت للنظر ان موقع القيادة في المجتمعات المتخلفة لا يشغله الذين يمتلكون أفضل الكفاءات وانما يشغله أفراد يتم اختيارهم في ضوء الولاءات و/ او الاعتبارات الحزبية والعشائرية والدينية والطائفية وما في حكمها.

فوائد كفاءة القيادة

تتحقق من كفاءة القيادة فوائد عديدة لها انعكاسات ايجابية كبيرة على المنظمة والتابعين وبيئة المنظمة من اهمها:

- استمرار المنظمة وتطورها.
- تحقيق اهداف التابعين.
- مواجهة المواقف الصعبة والمعيقات بأقل التضحيات.
- استقطاب تابعين كفء وشجعان.
- تمكين زبائن المنظمة وعملائها من تحقيق أهدافهم من علاقاتهم بالمنظمة فيتحفزون لتنمية علاقاتهم معها.

الشجاعة

يشير مفهوم الشجاعة إلى الجرأة والإقدام ومواجهة الخطر والمجازفة والمثابرة والصمود والاستمرار رغم الصعوبات، ومقاومة الإغراءات والخوف والتحديات والمشكلات، وقول ما يتعين قوله في اللحظة الحاسمة، ومواجهة الآخرين والاحداث بثقة

وتصميم، وتنفيذ ما يخشى الاخرون تنفيذه، او هي الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة.

ويرى الجاحظ أن "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة بالموت"(48)، ويعرف الكاتب الأمريكي ارنست همنغواي الشجاعة بانها الصبر الجميل على الشدائد والمكاره(56)، ويرى مارك توين ان الشجاعة لا تعني غياب الخوف وإنما هي مقاومة الخوف والتغلب عليه.

وتكتسب القيادة الشجاعة من كل تجربة تكون فيها أمام الخوف وجها لوجه، او عندما تقبل المجازفة وفعل ما لا يستطيع الآخرون فعله، ويؤكد الفيلسوف الامريكي رالف والدو ايميرسون Ralph Waldo Emerson "مهما عمل الانسان فهو بحاجة إلى الشجاعة، ففي اي طريق يختار هناك دائما من يقول له أنت مخطئ، وتظهر أمامه دائما صعوبات تدفعه للاعتقاد بان نقاده محقون، ويدرك ان وضع خارطة عمل وتطبيقها يتطلب منه نفس الشجاعة التي يحتاجها الجندي، فللسلام انتصاراته ولكنه يتطلب رجالا ونساء شجعانا قادرين على تحقيقه"، اما الشاعر الانجليزي روبرت لويس ستيفنسون Robert Louis Stevenson فيقول "لا مكان للجبناء في العالم".

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشيل Winston Churchill ان الشجاعة هي أول الخصائص الإنسانية التي تتكفل ببقية الخصائص، وهي ينبوع الخصال الحميدة، ويقول ماكسويل مالتز Maxwell Maltz "ينبغي ان يمتلك القادة شجاعة المراهنة على أفكارهم وقبول المخاطرة المحسوبة لتنفيذ المهمات"(57).

ويذهب توماس الاكويني Thomas Aquinas إلى ان الشجاعة هبة الله، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في أعتى الأخطار،

وهي التي تمنح العزاء وتلهم الصبر وتبدع التجربة وتقرب الأفراد من الحرية الحقة، بالإضافة إلى ذلك فهي مطلوبة في كل القرارات التي يتخذها الأفراد وهي التي تمكنهم من قول ما يفكرون فيه والتعبير عما يعتقدون(58).

ويتفق الجميع على ان صفة الشجاعة لا تعني عدم الشعور بالخوف، وإنّما تعني التغلُّب على مشاعر الخوف بطريقة عقلانية، ولا سيما الخوف الذي يكون انسياقا مع مقتضى الطبيعة الإنسانية حينما يفاجئها محذور وليس ثمة من سبيل إلى دفعه إلا بالفرار منه او التراجع او التوقف عنه، ولكن ينبغي ان لا يكون الخوف عن جبن كما هو الحال بالنسبة للخوف الذي ينتاب الجبان، فخوف الجبان لا ينتهي فهو يخاف حتى في المواقف غير المقتضية لذلك، ويفرُّ من المحاذير حتى وإن كان قادرًا على دفعها او كان العقل او التكليف يقتضي الصمود أمامها.

مديات شجاعة القيادة

ينبغي ان تجعل القيادة شجاعتها بالمقدار المناسب للموقف الذي تواجهه فلا تجعلها ضئيلة فيعتقد الاخرون انها متخاذلة ولا تمتلك الشجاعة المطلوبة، ومن جهة اخرى لا تفرط في توظيف شجاعتها الى الحد الذي يجعل الاخرين يعتقدون انها متهورة، فتتحمل بسبب ذلك نتائج وتبعات غير مرغوب بها.

فوائد الشجاعة

تحقق القيادة فوائد عدة من شجاعتها من اهمها:

- تساعد القيادة على تحقيق أهدافها الرامية لاستمرار المنظمة وتطورها، ويذكر المقريزي ان الله تعالى عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديرا منه لحاجة

الانسان إليها لتحقيق أهدافه واشباع حاجاته وتنظيم علاقاته مع الآخرين(59).

- تمكن القيادة من مواجهة المشكلات والأخطار والاقدام على اعمال لا يقدم عليها الآخرون.
- تحرر القيادة من جميع قيود الانماط والمألوفات غير المفيدة، وتحول الاعمال المشوبة بالتحدي إلى اعمال روتينية اعتيادية من خلال كسر الحاجز النفسي الذي يُعزى معظم الخوف إليه.
- ترفع معنويات القيادة حين تواجه معارضة او تهديدا او انتكاسا.
- تجعل الآخرين يهابون القيادة ويستشعرون قدرتها على العمل على وفق رسالتها وأهدافها وقراراتها رغم التهديدات والإغراءات.
- تستقطب القيادة تابعين شجعان وتحفزهم لامتلاك شجاعة الاقدام والمخاطرة، وتذهب عنهم الخوف الذي ربما ينتابهم عند الازمات والتحديات(60).

شجاعة القيادة تذهب الحزن والخوف عن التابعين

يظهر من دراسة سيرة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم العطرة انه كان في مقدمة التابعين في المعارك وعند الازمات والمحن والشدائد ولا يتسرب اليه الخوف والحزن، وكان يبث في اتباعه الشجاعة التي تذهب عنهم الحزن والجزع في المواقف التي تهتز فيها النفوس وتضطرب، ويؤكد ذلك قوله تعالى "إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا".

متطلبات شجاعة القيادة

- الاستعداد لمواجهة التحديات والمشكلات، ورفض الاستسلام للخوف، والاصرار على تطبيق المبادئ الصحيحة، وتحويل الاقوال الى افعال بصرف النظر عن المخاطر.
- اخفاء الخوف من الآخرين ومن المواقف.
- وضع المستقبل الايجابي الذي تحاول صنعه نصب عينيها لكي تتحفز للمُخاطرة واتخاذ قرارات صعبة لتحقيقه.
- وجود بيئة تتبنى ثقافة الشجاعة، وتوفر مساحة واسعة من الحرية والعديد من البدائل والفرص، وتساعد على النهوض من الانتكاسات، وحري ذكره ان المجتمعات المتقدمة تتبنى ثقافة الشجاعة، وتنمي في الأفراد روح التحدي والمبادرة والاقدام، بينما تعمق المجتمعات المتخلفة في الأفراد التردد والخوف.

الارتقاء بمستوى شجاعة القيادة

يتم الارتقاء بمستوى شجاعة القيادة من خلال تدريبها على الاقدام على اتخاذ قرارات صعبة وتنفيذ اعمال تحمل في طياتها أخطار محسوبة وقلقا وتوجسا وتحديات.

شجاعة المجازفة



توماس واطسون

كان (توماس واطسون) الرئيس الاسبق لشركة (آي. بي. إم) قائدا فاعلا ومدركا للمعنى الحقيقي للمخاطرة، ففي اجتماع مع العاملين في الشركة لمناقشة تحديات المنافسة التي تواجهها قال: "مشكلتنا الحقيقية أنه ليس بيننا عدد كبير من العاملين الذين يجرؤون على المجازفة، وان كان فيها احتمالات ارتكاب الأخطاء".

ويروي (بيتر دركر) وهو من ابرز كتاب الادارة والقيادة أن استاذ التاريخ في المدرسة الثانوية التي كان يدرس فيها كلف طلاب صفه بقراءة عدة كتب عن الحرب العالمية الأولى، وكان ذلك الاستاذ قد خاض غمار الحرب وجرح فيها، وعندما بدأ الطلاب مناقشة الكتب، أشار أحدهم إلى أن كل الكتب تؤكد على عدم كفاءة القيادات التي خاضت الحرب العالمية الأولى، فما كان من الاستاذ إلا أن صرخ قائلا: "أتدري لماذا؟ لأن الجنرالات في تلك الحرب مكثوا في الصفوف الخلفية وتركونا نقاتل ونموت ولم يقتل عدد كاف منهم، ثم اردف قائلا للطلبة: "تذكروا ان القادة الحقيقيين يعملون ولا يخطبون".

المصدر: وارين بينيس وربرت تاونسند، اعادة اختراع القيادة – صناعة القيادة (القاهرة إالشركة العربية للاصدار العلمي) العدد العاشر السنة الرابعة مايو ١٩٩٦، ص: 45.

مجالات شجاعة القيادة

لا يمكن الإحاطة بجميع مجالات شجاعة القيادة، ولكن فيما يأتي بعضا منها:

- شجاعة طرح أفكار ورؤى ومبادرات غير مألوفة، واتخاذ قرارات غير مسبوقة، واعتماد أساليب وطرق غير مطروقة والإقدام على اعمال صعبة لا تتوفر فيها ضمانات النجاح ولكنها تسهم في تحقيق اضافات نوعية واضحة، ويؤكد الشاعر روبرت فروست في قصيدته "طريق لم يطرق" "The Road Not Taken" ان تطبيق نفس أساليب الآخرين والسير على نهجهم سيؤدي إلى ذات النتائج التي حصلوا عليها[61].
- شجاعة قبول الفشل والاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها وحمل مسؤوليتها.

شجاعة الاعتذار

قدمت رئيسة كوريا الجنوبية باك كون هاي اعتذارا مثيرا لشعبها في تشرين الثاني 2016 عن قضية الفساد المالي الموجهة اليها، وقالت بأن ما حدث هو خطؤها وانها المسؤولة عنه وتتحمل جميع التبعات التي تترتب عنه، وبدأت باجراء تعديلات وزارية، ورغم هذا خرجت تظاهرات حاشدة في البلاد تطالبها بالتنحي عن منصبها.

المصدر: صحيفة الرأي العام الاردنية في 2016/11/5.

وجدير ذكره ان المجتمعات المتقدمة تتبنى ثقافة الاعتذار عن الخطأ بينما لا تتبنى المجتمعات المتخلفة هذه الثقافة، بل يحاول الأفراد فيها (قيادة وتابعون) انكار اخطائهم او اخفاءها او القاء مسؤوليتها على الاخرين، واذا ثبتت عليهم اخطاؤهم فهم لا يعتذرون عنها، اضافة الى ذلك ليس بمقدور التابعين ارغام القيادة على الاعتراف بأخطائها ومساءلتها كما هو الحال في المجتمعات التي فيها مساحة حرية الأفراد في التعبير عن افكارهم واسعة.

- شجاعة الاعتراف بنجاحات الآخرين واستحسان أفكارهم واعمالهم حتى في حالة الاختلاف معهم.
- شجاعة تغيير الذات والتفكير خارج مألوفات الآخرين "التفكير خارج الصندوق"، والتخلي عن ضيق الافق وتحويل الخارطة الذهنية من التشاؤم إلى التفاؤل.
- شجاعة تحدي الذات ومواصلة السير باتجاه الأهداف رغم الصعوبات والشدائد، ولا سيما عندما يُهزم الجميع، ويؤكد ما تقدم ان جميع القادة بحاجة إلى جرعة من تحدي الذات تتناسب مع تطلعاتهم وقدراتهم تكون دافعاً لهم على الاقدام والإبداع، وتثير لديهم الهمم وتشحن طاقاتهم وتمكنهم من مواصلة مسيرتهم رغم العقبات والصعاب.
- شجاعة كبح الذات عن اتباع الشهوات والهوى والنزوات والمصالح الشخصية، وتعد هذه الشجاعة من بين افضل مجالات الشجاعة لعدة اسباب منها انها تمكن القيادة من مقاومة المغريات التي تدفع الى الاقدام على الافعال والاقوال الضارة بالنفس والآخرين، ويقول الامام علي رضي الله عنه وارضاه "أخوف ما أخاف عليكم اثنان: اتّباع الهوى وطول الأمل، فأمّا اتّباع الهوى فيصدّ عن الحقّ، وأمّا طول الأمل فينسي الآخرة"(62)، ويقول الامام جعفر الصادق رضي الله عنه وارضاه "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيءٌ أعدى للرجال من اتّباع أهوائهم"(63).
- شجاعة العفو والصفح.
- شجاعة المبادرة إلى فعل الخير.

شجاعة المبادرة لفعل الخير

يخبر القرآن الكريم ان موسى عليه السلام حين رأى امرأتين لا تستطيعان الوصول إلى الماء بسبب غلبة الرعاء وازدحامهم عليه واستئثارهم به، بادر إلى مزاحمة الرعاء وسقى لهما رغم جلال قدره وصعوبة ظرفه الذي كان يمر به، فقد كان عليه السلام وقتها في حالة فرار من القتل، ودون مأوى ولا نصير، ورغم ذلك بادر لعمل الخير وهو يتحلى بالعفاف، ولا يبغي الا مرضاة الله تعالى، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ النَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِن دُونِهِمُ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّىٰ يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّىٰ إلى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ".

- شجاعة اكرام الآخرين، تسهم هذه الشجاعة في توطيد علاقة الآخرين بالقيادة وحفزهم لمساندتها، بينما يبعد البخل عنها حتى المقربين لها في اغلب الحالات، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ يقول "اللهم انّي اعوذ بك من الجبن والبخل"، وقال صلى الله عليه وسلم: "مَن كان يُؤْمن بالله واليوم الآخر فلْيُكرم ضَيْفه".

شجاعة اكرام الاخر

بيّن القرآن الكريم ان سيدنا إبراهيم عليه السلام عندما جاءته ملائكةُ الرحمن على هيئة بشر ونزلوا عليه ضيوفًا، أسرع إلى إكرامهم، فقدم لهم عجلًا سمينًا مشويًّا مبالغة في إكرامهم، ثم قرَّب الطعامَ إليهم ولم يدعهم إليه ليكون ذلك أدعى في الإكرام، في قوله تعالى: "هَلْ أَتَاكَ حَدِيثُ ضَيْفِ إِبْرَاهِيمَ الْمُكْرَمِينَ إِذْ دَخَلُوا عَلَيْهِ فَقَالُوا سَلَامًا قَالَ سَلَامٌ قَوْمٌ مُنْكَرُونَ فَرَاغَ إِلَى أَهْلِهِ فَجَاءَ بِعِجْلٍ سَمِينٍ فَقَرَّبَهُ إِلَيْهِمْ قَالَ أَلَا تَأْكُلُونَ"

- شجاعة مواجهة التحديات والمعارضة ومراكز القوى واعتراضات الآخرين(64).

شجاعة مواجهة التحديات

هناك مواقف لا حصر لها تؤكد شجاعة الرسول محمد ﷺ وثباته منها على سبيل المثال لا الحصر:

- انفذ قول الله تعالى "كَلَّا لَا تُطِعْهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ" فسجد لله تعالى رغم ارادة كفار قريش.
- شوهد صلى الله عليه وسلم في معركة حنين يركض ببغلته إلى اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، وشجع بذلك اتباعه الذين فروا من المعركة ان يعودوا اليها وهم يرددون "يا لبيك يا لبيك" حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه ورجع بنفسه إلى المعركة فاتبعوا أقفاء المشركين يقتلونهم ويأسرونهم وما تراجعوا إلا وأسرى المشركين مجندلة بين يدي رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم.

الصبر والاصرار والمثابرة

امر الله تعالى الجميع بالصبر عند الازمات والمشكلات والتحديات ونقص الفرص والإمكانات واذى الاخرين في قوله تعالى "لتبلون فِي أَمْوَالكُم وَأَنْفُسكُمْ ولتسمعن من الَّذين أُوتُوا الْكتاب من قبلكُمْ وَمن الَّذين أشركوا أَذَى كثيرا وَإِن تصبروا وتتقوا فَإِن ذَلِك من عزم الْأُمُور"(65).

وتكون القيادة اكثر حاجة للصبر والإصرار والمثابرة من جميع الافراد بحكم جسامة مسؤولياتها لكي تتمكن من الوصول إلى

أهدافها رغم المعيقات والتحديات والمشكلات والانتكاسات والمنافسين والاعداء وشحة الموارد وقلة الفرص.

ولا يعتمد نجاح القيادات في الوصول إلى أهدافها على خبرتها وكفاءتها وكفاءة التابعين وتوفر الموارد والفرص فحسب، وإنما على صبرها واصرارها ومثابرتها Perseverance على مواجهة التحديات والمشكلات والصعاب والأزمات والانتكاسات، وهناك قول مأثور قديم يقول "أنك لا تستطيع ان تهزم شخصا يرفض الاستسلام".

ويظهر من دراسة السيرة النبوية للرسول محمد ﷺ انه تمكن من تبليغ رسالة الاسلام التي كلفه بها الله تعالى من خلال الصبر والاصرار والمثابرة، فلم يسلم نفسه للحزن والغم والهم، ولم ينتابه اليأس والقنوط رغم كثرة قريش وقلة عديد أتباعه، وكان يؤمن ان القوة لا تقاس بالكثرة المحسوبة على أساس المقاييس الكمية، إنما تقاس بقوة الايمان والاصرار والاستعداد للتضحية[66].

فوائد الصبر والاصرار والمثابرة

تحقق القيادة من خلال الاصرار والمثابرة الفوائد الاتية[67]:

- يجعل القيادة مفعمة بالأمل وترى احلامها وكأنها حقيقة، وتستشعر حلاوة النجاحات والانتصارات، وتتحفز للاستمرار في مسيرتها نحو اهدافها بكفاءة، وتدرك أهميتها وقدرتها على تقرير مصيرها ومصير المنظمة التي تتولى قيادتها.
- يحفز التابعين للثقة بالقيادة واتخاذها انموذجا للمجاهدة في تحقيق التميز والسيطرة على الانفعالات والمواقف الصعبة والازمات والمشكلات والاحباطات، وتؤكد الحقائق ان معظم الأفراد ان لم يكن جميعهم يرفضون العمل مع القيادة

الانهزامية quitter او التي تتراجع او تتردد waver او تصاب بالإحباط عند بداية المشكلات والتحديات والمعيقات والخسائر.

- يجعل اعداء القيادة ومنافسيها يكفون عن منعها من مواصلة مسيرتها.
- يحرك القيادة للنهوض rebound من انتكاساتها ومواصلة مسيرتها.

متطلبات الصبر والاصرار والمثابرة

- امتلاك القدرة على تحقيق النجاح وقلب موازين القوى لصالح القيادة مهما طال عليها الامد وتكاثرت المعيقات والتحديات والمشكلات التي تواجهها.
- الاقدام على توظيف الفرص المطلوبة لتحقيق النجاح.
- الاعتزاز بجميع الانجازات، والنظر الى ان كل تحرك نحو الأهداف بانه لحظة انتصار تجعلها تشعر بانها أصبحت على اعتاب النجاح فتحتفي به وتهنئ نفسها وتستمر في مواصلة مسيرتها.
- رفض الاستسلام وتجاهل جميع المحاولات الرامية الى تثبيط عزيمتها، وتلغي من تفكيرها احتمالات الهزيمة مهما كانت المعيقات والتحديات والانتكاسات التي تواجهها.
- التواصل مع أشخاص تمكنوا من تحويل احلامهم إلى حقيقة.
- توطين النفس على الصبر الايجابي والصبر الجميل، عملا بقوله تعالى "وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُور"(68) ،ويظهر من هذه الآية أن الصبر هو حبس النَّفس على ما تحب أو عمَّا تكره، وهو من عزم الأمور ويعد من القِيم العليا، ولذلك وجّه الله تعالى الرسل والانبياء والناس جميعاً الى التخلق به، وقد بين الله ﷻ للرسول محمد ﷺ في العديد

من الآيات صبر الأنبياء والرسل الذين سبقوه لكي يكون مستعدا لتحمل المشكلات والعقبات التي تواجهه ويستمر في مواصلة العمل المطلوب لتحقيق أهداف الرسالة المكلف بتبليغها دون حزن أو ضيق، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَى مَا كُذِّبُوا حَتَّى أَتَاهُمْ نَصْرُنَا وَلَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِ اللهِ"(69).

- الاقتداء بالقيادات التي اصرت على الوصول إلى أهدافها رغم العديد من المشكلات والتحديات والانتكاسات التي واجهتها، ولذلك يخبر الله تعالى الرسول محمدا ﷺ في القرآن الكريم بقبس من صبر الرسل الذين سبقوه واصرارهم ومثابرتهم، فمثلا يخبره ان نوحا عليه السلام لبث مع قومه ألف سنة إلا خمسين عاما يدعوهم إلى الله ليلا ونهارا، وسرا وجهارا، ورغم ذلك لم يجزع وكان مثابرا بإصرار وتفاؤل كما يظهر في قوله تعالى "وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إلى قَوْمِهِ فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلَّا خَمْسِينَ عَامًا"(70).
- تغرس في نفوس التابعين الأمل بالتفوق رغم المشكلات والتحديات.
- توقن أن الجزع لا يرد عنها المشكلات بل يضاعف حزنها واحباطها وانتكاسها، ويبعد عنها التابعين المتفائلين القادرين على مواجهة التحديات والمشكلات بكفاءة.
- تعمل على وفق قاعدة ان غضب الآخرين وعداءهم يتآكل عندما تواجهه بالصبر والاصرار والمثابرة.

مديات قدرة القيادة على الصبر والاصرار

تتباين القيادات من حيث قدرتها على الصبر والاصرار والمثابرة، فمنها من لا صبر له ويستسلم ويتخلى عن مواصلة

مسيرته نحو أهدافه حالما تواجهه معيقات وتحديات حتى لو كانت بسيطة وبالإمكان التغلب عليها بسهولة، وهذا النوع من القيادات لا يصلح ان يستمر في موقع القيادة، ومنها من يتميز بقدرته على المجاهدة والاصرار والمثابرة ويرفض التخلي عن الاهداف مهما كانت المعيقات والصعوبات، وينظر الى العقبات على انها فرص تزيد من حكمته وتطور امكاناته.

صبر القيادة

تجلى صبر الرسول محمد صَلَّى اللهُ عَلَيهِ وسَلَّمَ (القائد) واضحا بعد انتكاس جيشه في معركة احد، اذ لم يجزع لما أصابه وأصاب أصحابه من آلام وأحزان بسبب فوات النصر الذي قاربه في أول النهار في تلك المعركة وخسره في آخره ومني جيشه بهزيمة مُرة وانكسار خطير.

تمحيص صبر القيادة واصرارها

تزداد حاجة القيادة للصبر والاصرار في المواقف الاتية:

- تصاعد التحديات والمنافسة والازمات.
- تغير الظروف وموازين القوى لغير صالح المنظمة.
- نقص الموارد والامكانات.
- وقت الاستضعاف وبطء تحقق الأهداف.

اصرار القيادة



تمكن ونستن تشرشل من تولي رئاسة وزراء المملكة المتحدة من عام 1951 إلى عام 1955 وعُمره 62 سنة، بسبب اصراره على الفوز رغم انه هزم في جميع الانتخابات التي خاضها قبل ذلك، وكان يقول: لا تيأس أبدا أبدا، لا تيأس من إعادة المحاولة للنجاح في أي شيء صغيرا أم كبيرا، عظيم الشأن أو قليله.

المصدر: سنيار ١٤ ديسمبر ٢٠١٥ http://www.snyar.net

- خيانة بعض التابعين، او التواء نفوسهم.
- قلة المناصرين.
- تفاقم هجمات الاعداء والمنافسين الرامية الى إلحاق الاذى (المادي والمعنوي والنفسي) بها لحملها على التخلي عن رسالتها.

التواضع

يعد التواضع صفة محمودة تدل على سمو النفس ورقيها، ويتميز القادة المتواضعون بانهم لا يعتقدون بانهم افضل من الآخرين في المعلومات والخبرات والامكانات، ويؤمنون انهم ليس بامكانهم الحصول على دعم الآخرين وخبراتهم ومعلوماتهم وامكاناتهم الا بالتواضع.

وقد اضحى البحث عن القيادة المتواضعة الشغل الشاغل لكثير من المنظمات في المجتمعات المتطورة في المرحلة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتداخل وتجعل القيادة لا تمتلك الاجابة المطلوبة عن جميع الاسئلة ما لم تكن متواضعة وتعترف بمحدودية قدراتها،

وتطلب إلى التابعين والآخرين اعانتها على توظيف الفرص المتاحة ومعالجات المشكلات والتحديات بكفاءة.

وقـد أوضـح لاري بوسـدي Larry Bossidy الـرئيس التنفيـذي السـابق لشـركة هنيويـل Honeywell ومؤلـف كتـاب التنفيـذ "Execution" ان تواضـع القيـادة يجعلهـا اكثـر فاعليـة واقـرب الـى التـابعين، ويحفزهـا للأصـغاء إلـيهم والـتعلم مـنهم والاعتـراف بأخطائهـا وعجزهـا عـن ايجـاد الاجوبـة المفيـدة لجميع المشكلات[71].

ويـرى الكاتـب تومـاس مـارتون Thomas Merton ان العجـب والزهـو والتفـاخر يجعـل القيـادة تبـدو أمـام الآخـرين زائفـة ومتصـنعة وتخـدع نفسـها قبـل ان تخـدعهم، وتكـون مـدعاة لسـخطهم وسـخريتهم فيحجمـون عـن منحهـا الثقـة ولا يقدمون الدعم لها[72].

أهمية التواضع

للتواضع قيمة مهمة بالنسبة للأشخاص الذين يتقلدون القيادة، ولا سيما المناصب القيادية العليا، اذ ان موقع القيادة يجعل البعض من الذين يشغلونه يعتقدون أنهم افضل من الاخرين فيمنحون انفسهم اهمية اكبر مما يستحقون، أما المتواضعون فيعرفون حدود امكاناتهم وخبراتهم ومعلوماتهم وما الذي يمكنهم فعله، وبناء عليه لا يرفضون سماع النصيحة ويشعرون بحاجتهم الى الاخرين.

وتؤكد الحقائق ان القيادة اذا كانت متكبرة وسيئة الخلق وغليظة القلب وفظة فان التابعين والآخرين ينفرون منها وينفضون عنها، ولذلك وجه الله تعالى الرسول محمدا ﷺ إلى التواضع ولين الجانب وخفض الجناح للآخرين لكي يستقطبهم ويجعلهم يستمرون معه

ويدعون الآخرين لاتباعه في قوله "اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"(73).

وقد نهى الله تعالى عن الكبر في قوله "وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ"(74)، وقوله تعالى "وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً"(75).

وقد أصدر الله تعالى أول عقوبة بحق الشيطان بسبب تكبره في قوله "قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ ۖ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِّنْهُ خَلَقْتَنِي مِن نَّارٍ وَخَلَقْتَهُ مِن طِينٍ قَالَ فَاهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَن تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخرجْ إِنَّكَ مِنَ الصَّاغِرِينَ"(76).

ويقول الرسول محمد ﷺ "لا يدخل الجنة مَن كان في قلبه مِثقالُ ذَرَّة من كِبْر" وقال ايضا "ألا أُخبركم بشرِّ عباد الله؟ الفظُّ المستكبر"، وقال "ثلاث مهلكات: شح مطاع وهوى متبع واعجاب المرء بنفسه".

وقد نهى الامام علي عليه السلام عن التكبّر على الرعية فحذر مالك الاشتر واليه على مصر منه قائلا "فإنّ التكبّر مفسد للدين ومحبط للعمل"(77)، ويقول احدهم:

"تواضع إذا ما نلت في الناس رفعة   فإن رفيع القوم من يتواضع".

وجدير ذكره ان القيادات في المجتمعات المتقدمة متواضعة جدا في علاقاتها مع التابعين وغيرهم، بينما تكون القيادات في المجتمعات المتخلفة غير متواضعة البتة، والانكى من ذلك تتخذ من موقع القيادة وسيلة للتعالي على التابعين واضطهادهم، وتصب عليهم كل ما في نفسها من اضطهادات وعقد نفسية.

عاقبة التكبر

اخرج الله تعالى إبليس من الجنة رغم مكانته المرموقة ومنزلته الرفيعة التي كان يتمتع بها في نظام الملأ الأعلى بين الملائكة بسبب عصيانه واستكباره عن السجود لآدم عليه السلام، إذ رأى نفسه أفضل منه من حيث أصل مادة الخلق، ويظهر ذلك في يقول الله تعالى: "قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ لَعْنَتِي إِلَىٰ يَوْمِ الدِّينِ".

فوائد تواضع القيادة

- يقرب التابعين من القيادة ويحفزهم للتعاون معها وتوظيف امكاناتهم وخبراتهم ومعلوماتهم في الابداع وتجويد أدائهم وسلوكهم من اجل تطوير المنظمة، وقد اكدت الدراسات ان التابعين لا يفضلون العمل مع قيادة متكبرة تتجاهل اراءهم ولا تهتم بمصالحهم وردود افعالهم.
- يرفع أهمية القيادة وقيمتها بين التابعين، ويجعلهم ينظرون إليها بانها جديرة بثقتهم وولائهم، وتؤكد الحقائق ان الكثير من الأفراد يقتنعون بالقيادة ويقتدون بها ليس لكثرة علمها وخبرتها فحسب وإنما لتواضعها وحسن خلقها، ويقول الرسول محمد ﷺ "وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ"(78).
- يجعل القيادة منسجمة مع التابعين.

متطلبات التواضع

- توطين النفس على التواضع، رغم ان هذا يتطلب جهدا متواصلا للتغلب على الانانية والعزلة والرغبة في الاستبداد

وسحق الآخرين وتجاهل اهميتهم كما يشير الى ذلك كين بلانجرد Ken Blanchard في كتابه مدير الدقيقة الواحدة The One Minute Manager[79].

- احترام التابعين وتقدير أهميته، والايمان بانها لا تمتلك اليقين والحق المطلق، وان أساليبها وآراءها وقراراتها وخططها ليست هي الافضل، ولا تدعي بانها الأعلم والاكفأ، وانها تستطيع الاجابة عن جميع التساؤلات والمشكلات، وانها معصومة من الاخطاء، ويقول غاندي "انا احاول ان اكون شخصا عاديا معرضا للخطأ مثل الآخرين، واعترف ان عندي تواضعا يكفي للاعتراف بأخطائي ومراجعة نفسي أكثر من القيادة المتغطرسة المتكبرة"[80].
- الخضوع للحق بصرف النظر عن اصحابه.
- تقويم القيادة انجازاتها بموضوعية شديدة، والاعتراف باخطائها وضعفها ومحدودية قدراتها بموضوعية.
- لا تقلل من شأن نفسها وإنما تقلل من التفكير بنفسها.
- تبعد نفسها عن الغرور والمباهاة والمفاخرة، وتتحرر مِن العجب والكِبْر Pride، والتبجح boasting والتباهي bragging والتعاظم واطراء النفس والانانية Selfishness، والمبالغة بثقتها بنفسها Overconfidence، والاهتمام بالمصالح الشخصية، ولا تتحدث كثيرا عن نفسها، وقد حذر الامام علي رضي الله عنه من الاعجاب بالنفس وحب الاطراء قائلاً في رسالته لمالك الاشتر والي مصر: "وإياك والاعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها وحب الاطراء، فإنّ ذلك من اوثق فرص الشيطان ليمحق ما يكون من احسان المحسنين، واياك والمنّ على رعيتك بإحسانك، او التزيد فيما كان من فعلك"[81].

- لا يكون تواضع القيادة عن ضعف أو غفلة، او نقص في الثقة بالنفس.
- لا تنظر الى التواضع بانه يقلل من اهميتها واحترامها.
- تجعل القيادة تواضعها طبيعيا ولا يقتصر على المظهر الخارجي وانما له انعكاسات واضحة على سلوكاتها وعلاقاتها.
- تتبنى ثقافة تركز على ما هو صائب وليس على من هو صائب.
- لا تميز القيادة نفسها عن التابعين في جميع الامور، وقد كان الرسول الأكرم المثال النادر في هذا المجال، إذ كان يدخل عليه الأعرابي وهو في جمع من أصحابه فيقول: "أيكم محمد" فقد كان يجلس كما يجلس العبد، ويأكل كما يأكل العبد، وكان إذا صافح أحدهم لا يسحب يده حتى يكون الشخص المصافح له اول من يفعل ذلك، وكان يُحسن الإقبال على الاخرين في مجلسه حتى يظن كل واحد منهم أنه الأثير لديه.
- تطلب الى التابعين مدها بالمعلومات والخبرات، وتوفر لهم الفرصة لعرض ملاحظاتهم وانتقاداتهم وكفاءتهم وتعظم اهميتهم، وتثمن أفكارهم وآراءهم وكفاءتهم وتشعرهم بانها ما كان لها ان تحقق المنجزات بدون مساهماتهم وتعد وجودهم معها حافزا للتطور وليس تهديدا لها، وترغب بصدق في جعلهم ناجحين، ولا تتدخل في تفاصيل اعمالهم وقراراتهم ما عدا الحالات التي يعجزون فيها عن إعادة الأمـور إلـى نصابها.
- الاعتراف بالأخطاء، والاعتذار عنها بصراحة، وحمل مسؤولية الاخفاقات وفي ذات الوقت توقع ارتكاب الأخطاء من الآخرين ولا سيما التابعين وحفزهم للاعتراف بها وحمل مسؤوليتها، وتمكينهم من اجتناب الوقوع فيها في المستقبل، ومعاقبة كل من يخفي الأخطاء عن عمد او يتأخر عن الاعتراف بها، وتوفير ظروف تسهم في خفض احتمالات

الأخطاء في المنظمة، فمثلا لا تكلف التابعين بما لا طاقة لهم ولا رغبة به.

الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه

اعترف ريتشارد نيكسون رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابع والثلاثون (1969 – 1974) بالاخطاء التي حصلت ابان رئاسته واعتذر عنها، وقدم استقالته من منصبه في الثامن من

قبس من تواضع الرسول محمد ﷺ

أمَرَ الرسول محمد ﷺ المسلمين بِالْمَسِيرِ الى بَنِي قُرَيْظَة عندما نقضوا الْعَهْد الذي كَانَ بَيْنهمْ وَبَيْنه ونَازَلَهُمْ وَحَاصَرَهُمْ خَمْسًا وَعِشْرِينَ لَيْلَة فَلَمَّا طَالَ عَلَيْهِمْ الْحَال نَزَلُوا عَلَى حُكْم سَعْد بْن مُعَاذ سَيِّد الْأَوْس رَضِيَ اللَّه عَنْه لِأَنَّهُمْ كَانُوا حُلَفَاءَ قبيلته فِي الْجَاهِلِيَّة، وَاعْتَقَدُوا أَنَّه يُحْسِن إِلَيْهِمْ فِي ذَلِك إن نَزَلُوا عَلَى حُكْمه بِاخْتِيَارِهِمْ طَلَبًا مِنْ تِلْقَاء أَنْفُسهمْ فَعِنْد ذَلِكَ اِسْتَدْعَاه رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ الْمَدِينَة لِيَحْكُم فِيهِمْ فَلَمَّا دَنَا مِنْ الْخَيْمَة الَّتِي فِيهَا رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ للمسلمين الذين معه "قُومُوا إِلَى سَيِّدكُمْ" فَقَامَ صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فقاموا وَأَنْزَلُوهُ إِعْظَامًا وَإِكْرَامًا وَاحْتِرَامًا لَهُ فِي مَحَلّ وِلَايَته لِيَكُونَ أَنْفَذ لِحُكْمِهِ فِيهِمْ فَلَمَّا جَلَسَ قَالَ لَهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "إِنَّ هَؤُلَاءِ – وَأَشَارَ إِلَيْهِمْ – ويقصد بني قريظة – قَدْ نَزَلُوا عَلَى حُكْمك فَاحْكُمْ فِيهِمْ بِمَا شِئْت" فَقَالَ رَضِيَ اللَّه عَنْهُ وَحُكْمِي نَافِذ عَلَيْكم؟ قَالَ "نَعَمْ" قَالَ وَعَلَى مَنْ فِي هَذِهِ الْخَيْمَة؟ قَالَ "نَعَمْ" قَالَ وَعَلَى مَنْ هَهُنَا – وَأَشَارَ إِلَى الْجَانِب الَّذِي فِيهِ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ مُعْرِض بِوَجْهِهِ عَنْ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِجْلَالًا وَإِكْرَامًا وَإِعْظَامًا – فَقَالَ لَهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "نَعَمْ".

الفصل الثامن

مبادئ القيادة

تمثل مبادئ القيادة القواعد او المنهج او المنار beacon الذي تسترشد به في خططها واهدافها واعمالها وسلوكها ومواقفها من مختلف القضايا، وهي قوة ناعمة soft power في داخلها تراقب مدى صلاح افعالها وسلوكها، وتوجه أنظارها إلى الاعتبارات التي تحدد لها الصواب والخطأ[1].

ولا بد للقيادة ان تعد مبادئها بمثابة دستور حقيقي veritable constitution تلتزم به في جميع خططها وقراراتها وافعالها وسلوكاتها وعلاقاتها، وتجعل الاخرين يشعرون ان مبادئها ليست كلمات وشعارات slogans تطلقها لتسويق نفسها، أو مجرد مُثل عليا غير حقيقةً على أرض الواقع، او لونا من الترف يمكن الاستغناء عنه متى تشاء، أو ثوبا ترتديه في بعض المواقف وتخلعه في مواقف اخرى.

ثبات القيادة على المبادئ

لا شكَّ أنَّ ثبات الافراد (قادة وتابعين) على المبادئ امر ليس سهلا وانما هو في غاية الصعوبة منذ القدم، وقد أضحى أكثر صعوبة في المرحلة المعاصرة بسبب التنوع الكبير في اساليب الترغيب والترهيب، والإغراء والمساومة، والاستدراج الهادف إلى التنازل عن المبادئ، وتؤكد الوقائع ان جميع الأفراد بما فيهم القيادة يكونون صنفين من حيث الثبات على المبادئ:

قيادات ثابتة على المبادئ:

يكون هذا الصنف ثابتاً على مبادئه عن اقتناع بها، ويعضّ عليها بالنواجذ، ويثبت عليها ثبات الرواسي ولا يتخلى ولا ينحرف عنها، ويتمسّك بها بكل ما أوتي من قوة مهما كلّف الأمر بصرف النظر عن المغريات والتهديدات والتحديات، شريطة ألّا يصل بثباته إلى درجة التعصب الباطل، ويصح على هذا الصنف قوله تعالى "الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ"(2)، ويحظى هذا الصنف باحترام الجميع بما فيهم المختلفين معه.

قيادات ثباتها على المبادئ متأرجح:

يكون هذا الصنف من القيادات متذبذبا في ثباته على المبادئ، فهو يتمسك بها اليوم وينسلخ عنها غدا تبعا لمصالحه الشخصية، ويتنصل عنها حينما تتعرض مصالحه الشخصية للخطر، ويضع هذا الصنف نفسه في قلق واضطراب مستمرين، ولا يجني الا خذلان من التابعين والانتكاس في مسيرته.

وتقطع الوقائع ان اغلب القيادات في المجتمعات المتنامية لا تلتزم بالمبادئ التي تعلنها قبل تبوؤ موقع القيادة وتكون ممارساتهم مناقضة للمبادئ التي أعلنتها، وتترتب عن هذا نتائج خطيرة لها انعكاسات سلبية عليها وعلى منظماتها وعلى التابعين من أهمها ان التابعين لا يثقون بهم لا يستمرون في موالاتهم لهم.

الانسلاخ عن المبادئ

هنالك الكثير من الأفراد والقادة عبر مسيرة الانسانية الذين تخلوا عن مبادئهم بسبب المغريات أو التهديدات، ويخبر الله تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله "وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِيَ آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانسَلَخَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَـكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِن تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَث ذَّلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُواْ بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ"، وقد نزلت هذه الاية بحق بلعم بن باعوراء، وهو من علماء بني إسرائيل وكان تابعا لموسى عليه السلام وكان مجاب الدعوة ولا يسأل الله تعالى شيئاً إلا أعطاه، وكانوا يقدمونه في الشدائد، وقد بعثه موسى عليه السلام إلى ملك مدين ليدعوه إلى الله تعالى، ولكن ملك مدين منحه مالا كثيرا فانسلخ عن دينه وانقلب إلى موالاة ملك مدين ومناصرته.

تكلفة الثبات على المبادئ

تكون تكلفة الثبات على المبادئ باهظة جدا ولذلك فان قلة قليلة من الأفراد(قيادات وتابعين) لديهم استعداد لدفعها، وسيبقى الامر هكذا لسببين هما:

- يتعرض الذين يلتزمون بالمبادئ الى عقوبات (مادية ومعنوية) قاسية، ولا يقف الامر عند هذا الحد في بعض الحالات بل تمتد تلك العقوبات الى عوائلهم وكل من له علاقة بهم.
- الغواية، يتعرض الملتزمون بالمبادئ في كثير من الاحيان الى اغراءات مادية ومعنوية من الصعب مقاومتها لحملهم على التخلي عن مبادئهم.

الثبات على المبادئ

وظف كفار قريش اساليب التهديد والمقاطعة الاقتصادية والاجتماعية لحمل الرسول محمد صلى الله عليه وسلم للعدول عن تبليغ الاسلام، وبعد ان اخفقت اساليبهم تلك بعثوا اليه عتبة بن ربيعة وهو شخص يتصف بالرزانة فأغراه بالمال والجاه والملك والإمرة عليهم، قائلا "إن كنتَ إنما تريد بهذا الأمر مالا جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالا، وإن كنتَ تريدُ شَرَفا سَوَّدْناكَ علينا، فلا نقطع أمرا دونك، وإن كنتَ تريدُ مُلْكًا مَلَّكْناكَ علينا، وإن كان هذا الذي يأتيك رئْيًا (مس من الجن) تراه لا تستطيع ردّه عن نفسك، طلبنا لك الطِّبَّ، وبَذلنا فيه أموالَنا حتى تبْرَأ"، كما حاولوا إقناعه أن يعبد آلهتهم سنة، ثمّ يعبدون معه الهه السنة التي تليها وهكذا، إلا أنّ النبي رفض كلّ ذلك.

كما طلبت قريش الى أبي طالب ان يقنع الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم بالعدول عن تبليغ الرسالة المكلف بها، ولذلك بعث للرسول محمد صلى الله عليه وقال له: يا ابن أخي، إن قومك قد جاؤوني فقالوا ان على محمد ان يترك تبليغ الدعوة، فرد عليه الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "يا عم، والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في شمالي على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته".

فوائد الثبات على المبادئ

لا يختلف دور القيادة عن دور المزارع الذي لا يحصد منتجات جيدة من البذور التي يزرعها ما لم يبذل جهودا كبيرة في انتقاء البذور المناسبة ويوفر السماد fertilizer المناسب ويزرعها في بيئة ملائمة للإنبات ويتابع زراعتها[3]، وكذلك الامر بالنسبة القيادة فانها لا تتمكن من الظفر بفوائد من ثباتها على مبادئها الا بعد ان تجعل الاخرين يستيقنون انها فعلا ملتزمة بمبادئها رغم جميع التهديدات والاغراءات وقد يستغرق هذا وقتا طويلا في بعض الحالات، وفيما يأتي اهم فوائد الثبات على المبادئ:

- الفوز بولاء تابعين مخلصين يضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويناصرونها في سعيها لتحقيق اهدافها، ويبعد عنها المنافقين hypocrites والمتزلفين والمرائين[4].
- حث الآخرين على احترام القيادة واقامة علاقات طيبة معها لشعورهم بانها يعتمد عليها وتلتزم بتعهداتها وخططها وأهدافها وقراراتها وسلوكاتها واعمالها[5].
- يحض اعداء القيادة ومنافسيها للتوقف عن محاولاتهم في منعها من السعي لتحقيق أهدافها.
- يجعل القيادة منسجمة مع ذاتها مهما كانت المفاجآت والصعوبات والتحديات والاغراءات.

نتائج ثبات القيادة على المبادئ

يظهر من السيرة النبوية العطرة للرسول محمد ﷺ ان ثباته على المبادئ حفز الصحابة رضي الله عنهم لتلقي تلك المبادئ والثبات عليها في جميع مواقفهم، فمثلا ثبتوا على مبادئهم في يوم الخندق يوم تجمعت الأحزاب عليهم، وقد وصفهم الله تعالى في قوله: "قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَاناً وَتَسْلِيماً، مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُواْ مَا عَاهَدُواْ اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّن قَضَى نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّن يَنتَظِرُ وَمَا بَدَّلُواْ تَبْدِيلاً"

وتؤكد الحقائق ان القيادة التي لا تثبت على مبادئها ينفر منها التابعون والآخرون ولا يؤسسون معها علاقات قائمة على الثقة والتعاون، وتكون لذلك نتائج خطيرة لها انعكاسات سلبية عليها وعلى المنظمة.

انعكاسات عدم الالتزام بالمبادئ

طلب حاكم دمشق الملك الصالح إسماعيل المعونة من الصليبيين عندما اشتد الصراع بينه وبين حاكم مصر نجم الدين أيوب مقابل اعطائهم قلعتي صيدا والشقيف، والسماح لهم بدخول دمشق، وشراء السلاح منهم متى أرادوا، وقد اغضب طلبه هذا جميع اتباعه فاتجهت أنظارهم الى عالمهم عز الدين عبد السلام، ليُعلن باسمهم جميعاً استنكارهم خيانة حاكمهم الملك الصالح إسماعيل، فلما كان يوم الجمعة الذي تلى اتفاقه مع الصليبيين، صعد العز بن عبد السلام منبر الجامع الأموي، ثم قال: "اللهم أبرم لهذه الأمة إبرام رشد، يُعز فيه أولياؤك ويُذل فيه أعداؤك، ويُعمل فيه بطاعتك، ويُنهى فيه عن معصيتك"، لقد كانت خطبته تلك بمثابة الشرارة التي انطلقت من الناس للانقلاب على الملك الصالح إسماعيل، وحين علم الصالح إسماعيل ما قاله العز بن عبد السلام أمر بعزله وسجنه، ولكنه افرج عنه وحدّد إقامته بألّا يفارقه بعد ذلك بسبب تصاعد الاحتجاجات، فكان يخرج معه في كل مكان وقد اصطحبه عندما ذهب ليقابل قادة الصليبيين على أبواب دمشق فكان العز يقرأ القرآن بصوت مرتفع في الخيمة المجاورة، فسأله الصليبون عن من يقرأ في الخيمة فقال لهم: "هذا أكبر شيوخ المسلمين، وقد حبسته لإنكاره عليّ تسليمي لكم حصون المسلمين، وعزلته عن الخطابة بدمشق وعن مناصبه، ثم أخرجته وقد جدّدت حبسه واعتقاله لأجلكم"، لقد كان الخائن يقدم فروض الولاء والطاعة للأعداء بهذا الشيخ الجليل إلا أن رد فعلهم كان هو المفاجأة الحقيقية، فقد نظر إليه ملك الفرنجة باحتقار شديد ثم أجابه بهدوء: "لو كان هذا قسيسنا لغسلنا رجليه وشربنا مرقتها"، ثم رفض ابرام الاتفاق معه، فلم يرضَ العدو أن يكون العالِم قرباناً له أو ثمناً للخيانة، لقد كان ثمن الخيانة هو الاحتقار من العدو قبل الرعية ..إنه الأمر الذي لم يلتفت إليه الصالح إسماعيل قبلها! لقد احترم ملوك الفرنجة العز بن عبد السلام بسبب عدم ثباته على مبادئه واحتقروا حليفهم.

المصدر: د، محمد صلاح البدري، "ثمن الخيانة"، صحيفة الوطن المصرية الالكترونية.

اهم مبادئ القيادة

يتعين على القيادة الالتزام بالمبادئ الآتية قولا وعملا بصرف النظر عن المواقف والتهديدات والمغريات والمشكلات والتحديات والفرص وطبيعة التابعين والبيئة التي تعمل في إطارها:

مبدأ المقبولية

يشير مبدأ المقبولية acceptability إلى ان المرء لا يصبح قائدا للآخرين إلا إذا حظي بقبولهم لقيادته لهم في ضوء سماته الاخلاقية ومهاراته وخبراته ومعلوماته، واستطاعته على قيادتهم الى النجاح الذي يطمحون اليه(6).

ويعد مبدأ المقبولية من أهم مبادئ القيادة وفي غيابه تصبح جميع المبادئ الأخرى لا أهمية لها وتنتفي صفة القيادة، فالأصل في القيادة انها لا تكون بالإكراه ولا بشراء الذمم وانما قبول الاخرين، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها".

وتعد مقبولية القيادة من اهم متطلبات الفوز بموقع القيادة والاستمرار فيه في المجتمعات المتقدمة، فلا يصبح الأفراد قادة في تلك المجتمعات ما لم يفز بقبول التابعين، وجدير ذكره ان الفوز بقبول التابعين في تلك المجتمعات أمر ليس سهلا بسبب الحرية الواسعة التي ينعم بها التابعون في اختيار القيادة.

ولا بد ان تحظى القيادة بمقبولية التابعين مرتين، تتعلق المرة الأولى بالمقبولية المطلوبة للفوز بموقع القيادة، اما المقبولية الثانية فتتعلق بمدى اهلية القيادة للاستمرار في موقعها بعد فوزها بذلك الموقع، وتتحدد المقبولية الثانية في ضوء نتائج تقويم التابعين لخططها وقراراتها وسلوكها اثناء تبوؤ موقع القيادة، فقد تستمر في موقعها اذا تبين انها ملتزمة بمنهجها ورسالتها ولا تنتهك قيم التابعين

ومبادئهم، وتمكنهم من بلوغ أهدافهم، ولا تقودهم إلى التهلكة، ولا توظفهم في تحقيق مصالحها.

وتكشف الحقائق ان هناك العديد من الأفراد في المجتمعات المتقدمة حاولوا الوصول لموقع القيادة ولكنهم لم يفلحوا في ذلك بسبب إخفاقهم في الحصول على المقبولية الأولى، وإلى جانب ذلك هناك العديد من القادة الذين استطاعوا الحصول على المقبولية الأولى فتسنموا موقع القيادة ولكنهم أزيحوا من ذلك الموقع بعد مدة بسبب اخفاقهم في الحصول على المقبولية الثانية.

والملفت ان مبدأ المقبولية بشقيه (مقبولية الفوز بموقع القيادة ومقبولية الاستمرار في ذلك الموقع) غير معمول به في المجتمعات المتخلفة بسبب غياب الحرية ، فالأفراد في تلك المجتمعات يحصلون على موقع القيادة اما بالوراثة او بالمحسوبية او عبر الانقلابات العسكرية، ويستمرون في موقعهم رغما عن ارادة التابعين حتى يطاح بهم بانقلاب أو يتوفاهم الله.

متطلبات مبدأ المقبولية

- تكون القيادة موقعا متاحا للجميع، ويُتنافس عليه دون تأثير على ارادة التابعين بالترغيب أو الترهيب.

مبدأ مقبولية القيادة في المنهج الاسلامي

يظهر من الأحاديثُ النبوية الشريفة ان المنهج الاسلامي اخذ بمبدأ المقبولية في اختيار القيادة قبل اربعة عشر قرنا وبذلك سبق جميع النظم الديمقراطية التي تعمل على وفق هذا المبدأ في اختيار القيادات، اذ اقر ان الجماعة هي التي تختار قائدها في ضوء مَا يتمتع به من قدرات وسمات تؤهِّله للقيادة، ويظهر ذلك في قَولِ رَسول الله - عليه الصَّلاة والسَّلام: "لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلاَّ أمَّروا عليهم أحدهم"، وقوله أيضًا: "إذا خرج ثلاثة في سفر، فليؤمروا عليهم أحدهم".

- لا يتولى موقع القيادة الا من ينتخب ديمقراطيا في ضوء رؤيته وخططه واستراتيجيته وأهدافه وكفاءة أساليبه في توظيف الفرص ومعالجة المشكلات والازمات والتحديات، وقدرته على احداث تغييرات تسهم في تحقيق نقلة نوعية نحو الافضل في حياة التابعين والمنظمة.
- يتبنى المجتمع ثقافة الديمقراطية والمؤسساتية على جميع الصعد.
- يمارس التابعون دورهم في اختيار القيادة واستمرارها في موقعها بحرية تامة، ويتمتعون بحقهم في طرح أفكارهم وملاحظاتهم، ويمتلكون القدرة على حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتهم المتعلقة باختيار القيادة واستمرارها في موقعها.
- تطبيق مبدأ التداول السلمي للقيادة، وهذا يفرض على القيادة ان تدرك انها تعمل بتفويض من التابعين وان هذا التفويض من الممكن سحبه منها في أي وقت.
- تعي القيادة تماما انها خاضعة لمحاسبة التابعين ومساءلتهم، وان استمرارها في موقعها مرهون بالنتائج التي تسفر عن محاسبتها ومساءلتها.
- تحرص القيادات على ان لا تجعل التابعين يشعرون ان اقتناعهم بها في البداية كان مجرد وَهْمٍ بُني على كلمات وشعارات لم يثبت الواقع حقيقتها فتستثار فيهم عوامل الرفض الداخلي لها فيسحبون ثقتهم بها.

مبدأ المشاركة

يشير هذا المبدأ الى مشاركة القيادة التابعين في عمليات التخطيط وصنع القرارات ورسم السياسات، ويفرض على القيادة

احترام دور التابعين وتقدير اهميتهم ومنحهم فرصة التمتع بالاستقلالية وحرية التعبير عن أفكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم، ونقلهم من دور انتظار قراراتها إلى دور المبادرة والفعل والمشاركة معها في صنع مستقبل المنظمة.

وقد باتت القيادات في المجتمعات المتطورة، ولا سيما بعد التطورات الكبيرة والمتلاحقة في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية والتقنية تعتمد هذا المبدأ عند تنظيم علاقاتها مع التابعين، بينما لا تعتمده القيادات في المجتمعات المتخلفة.

فوائد مبدأ المشاركة

- تكون العلاقات بين القيادة والتابعين متماسكة ويشكلون معا فريق عمل متعاون.
- يعزز تبادل الولاء والثقة بين القيادة والتابعين ويسهم ذلك في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
- يحفز التابعين لتجويد ادائهم وسلوكهم ومعلوماتهم وخبراتهم وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات وحمل مسؤولية اعمالهم وقراراتهم، ومد القيادة بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من تجويد خططها وقراراتها وسياساتها.

متطلبات مبدأ المشاركة

- تأسيس علاقات إنسانية بين القيادة والتابعين على الاحترام والتعددية والحوار الإيجابي.
- احترام ذكاء الجميع وتقدير أفكارهم وخبراتهم.
- فسح المجال للتابعين للمشاركة الفعلية في التخطيط وصنع القرارات ورسم السياسات.
- استعداد التابعين لحمل المسؤولية مع القيادة.

- ابتعاد التابعين عن استغلال تطبيق مبدأ المشاركة لمصلحتهم، ولا ينتابهم شعور بان القيادة تشركهم معها في عمليات التخطيط واتخاذ القرار بسبب نقص في كفاءتها أو لضعفها او من اجل التنصل عن مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتها.
- لا تكون المشاركة على حساب سلطة القيادة ومكانتها داخل المنظمة، ولا على حساب سرية القرارات، ولا سيما في الحالات التي تتطلب منع تسرب المعلومات إلى خارج المنظمة.
- ان لا تتصور القيادة مطلقا أن تطبيق مبدأ المشاركة يقلل من اهمية دورها في المنظمة، وإنما يمنحها قوة اضافية ويضفي عليها احتراما وتقديراً ويزيد من تأثيراتها الايجابية في التابعين(7).
- ليس من حق القيادة ارغام التابعين على قبول خططها وقراراتها وسلوكها بجميع انواع الإرهاب (الفكري او الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي أو غيره).
- لا يكون هدف القيادة من منح التابعين فرصة مشاركتها في التخطيط واتخاذ القرارات هو تحميلهم مسؤوليات أكبر او لإيقاعهم في أخطاء تؤثر على مستقبلهم في المنظمة.

عيوب مبدأ المشاركة

- تستغرق عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات وقتاً طويلا وتكون كلفتها مرتفعة.
- يتسبّب تعصب بعض الاشخاص أو تطرفهم في تعطيل عملية المشاركة بأسرها، ولا سيما اذا كانوا مصمّمين بشدّة على تقويض تلك العملية، وغير مستعدين اطلاقاً لاحترام قواعد

اللعبة والكياسة والحكمة وقبول التعددية والاختلاف، او لا يمتلكون الخبرات المطلوبة.

- صعوبة المحافظة على سرية المعلومات المهمة.
- انتاج قرارات توافقية لا تحقق الأهداف المطلوبة.

وتكشف الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تمارس عملها على وفق مبدأ المشاركة وتشجع التابعين عليه وتوفر متطلباته، بينما ترفض القيادات في المجتمعات المتخلفة تطبيق هذا المبدأ رفضا تاما ليس بسبب عيوب فيه وإنما انطلاقا من رغبتها بالسلطة ورفضها للتعددية والرأي الآخر.



شكل رقم (2)

موقف الأفراد بما فيهم القيادة من الرأي الآخر في المجتمعات المتخلفة

مبدأ التبادلية

تعني التبادلية Reciprocation ان القيادة تتبنى منهجا يرتبط بعقلية ثرة واسعة الأفق تنظر الى العلاقة بين جميع أطراف العملية القيادية (القيادة والتابعين) على انها عملية تفاعلية تبادلية تأخذ فيها تلك الاطراف وتعطي لبعضها البعض طوعا من اجل تحقيق أهدافها المشروعة واستمرار العلاقة بينها.

ويتطلب مبدأ التبادلية من القيادة والتابعين الابتعاد عن الأخذ دون العطاء او العطاء دون الأخذ، وان لا يحصل أحدهما على منافع أكثر مما يستحق لكيلا يشعر الطرف الاخر بالغبن فتتوتر العلاقة بينهما او تضعف او تنقطع، فمثلا ينبغي ان يحصل التابعون على

مكافأة مادية و/او معنوية مجزية مقابل الاعمال التي يؤدونها لكي يتحفزوا للعمل مع القيادة والتعاون معها من اجل استمرار المنظمة وتطورها.

ويسهم تطبيق مبدأ التبادلية في تطوير المنظمة والقيادة والتابعين، ويحفز القيادة للاهتمام بالتابعين وتقدير انجازاتهم وتمكينهم من تحقيق أهدافهم، ومن جهة اخرى يحفز التابعين لمناصرة القيادة وتوقيرها والاسهام بصورة فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.

مبدأ حمل المسؤولية

يتفق الجميع في مشارق الارض ومغاربها على ان حمل المسؤولية هو من اهم سمات القادة الناجحين، وهو الذي يجعل الاخرين ولا سيما التابعين يعتمدون على القيادة في الأزمات والتحديات وفي الضراء وحين البأس، ومن جهة اخرى يحفز القيادة على ان تكون اكثر دقة واكثر حرصا على الارتقاء بكفاءة قرارتها واعمالها، وتطوير ثقتها بنفسها وخبرتها ومعلوماتها وشجاعتها وقدرتها على مواجهة الأزمات، واستيعاب طبيعة المهمات ومقاصد الاعمال والعقبات التي تحول دون الوصول إلى أهدافها، وتوقع النتائج التي تترتب عن قراراتها.

ويرى ويليام كوهين ان القيادة تعد بمثابة عقد اخلاقي بموجبه يكون الأفراد تابعين لها وهي مسؤولة عنهم، ويقول في هذا الصدد موجها كلامه لاحد القادة "تذكر أن العقد ينص على أن القيادة مقابل المسؤولية، وعندما لا تتحمل مسؤولية المجموعة التي تقودها فأنت بذلك تنتهك شرعية قيادة التابعين".

ولا يقتصر موضوع حمل القيادة للمسؤولية على حمل تبعات جميع النتائج التي تترتب عن قراراتها وسلوكها فحسب، وإنما

مسؤولية التبعات التي تترتب عن قرارات اتباعها وسلوكهم، ويقول الرسول محمد ﷺ في هذا الصدد "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، ويرى روبرت جوس عميد كلية ستانفورد لإدارة الأعمال ان "القيادة الحقيقية ليست مسألة مقام او نفوذ او منزلة رفيعة وإنما حمل المسؤولية المطلقة عن سلامة المؤسسة وازدهارها والسعي لتغييرها إلى الأفضل"[20].

وتتباين قدرة القيادات على حمل المسؤولية، فهنالك من يكون مستعدا لحمل تبعات قراراته وسلوكه مهما عظمت، فضلا عن ذلك يحمل مسؤولية كل من يعمل بمعيته، وهذا النوع من القيادات عملة نادرة في اوقات الأزمات، وهناك قادة تكون قدرتهم على حمل المسؤولية محدودة ولا يمتلكون الجرأة لمواجهة الأزمات، وينسحبون من اية مواجهة ولا يتخذون القرارات الصعبة ويضعون تبعات الأخطاء على التابعين، او يعزون أسباب الفشل الى الظروف.

متطلبات حمل المسؤولية

- توفر للقيادة الصلاحيات والفرص والامكانات التي تمكنها من اتخاذ القرارات المسؤولة عن نتائجها.
- وضوح الاهداف المطلوب تحقيقها، والعمل من اجل الوصول اليها بإخلاص على وفق خطط معدة بإتقان.
- اعتراف القيادة بالأخطاء وحمل مسؤوليتها وعدم إلقاء التبعات على الآخرين والظروف..
- استعداد القيادة لمساءلة الآخرين لها.

عواقب التنصل من المسؤولية

تترتب عن تنصل القيادة من مسؤوليتها عواقب وخيمة تلحق أضرارا بالغة بها والتابعين والمنظمة من اهمها فقدان الثقة بها، وتفشي التخاذل والتردد والفساد والتخلف، والتردي في اداء المهام.

وجدير ذكره ان اغلب الأفراد في المجتمعات المتخلفة بما فيهم القيادة يتنصلون عن مسؤولية الاخفاق ويعزون اسبابه الى الظروف المحيطة او نقص الموارد والامكانات أو عدم منحهم الصلاحيات المطلوبة للاضطلاع بالأعمال، أو يضعون المسؤولية على الاخر، ويعود ذلك الى اسباب عديدة اهمها التردد والخوف من العقوبات القاسية (المادية والمعنوية) التي تفرض على من يتعرض للفشل، وربما يتحول الخوف من حمل المسؤولية في تلك المجتمعات إلى هاجس خطير يجعل الافراد يتصورون افتراضات غريبة تدفعهم للهرب من ابسط المسؤوليات مستقبلاً أو القاء تبعات الفشل على الاخرين.

مبدأ المحاسبة والمساءلة

لما كانت القيادة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة والتابعين، تصبح محاسبتها ومساءلتها من قبل التابعين والآخرين شرطاً موضوعياً.

اهداف محاسبة القيادة ومساءلتها

يستهدف تطبيق مبدأ محاسبة القيادة ومساءلتها تحقيق الصالح العام وجعل الأمور في نصابها الصحيح، وتجويد الخطط والقرارات والسياسات والعلاقات وتنفيذ الاعمال والارتقاء بحماس القيادة واصرارها، والقضاء على بواعث الطمع والنزوات والشهوات ومضللات الهوى، وايقاف القيادة عند حدود سلطات موقعها

وصلاحياته، وكشف الاخطاء والتقصير والفساد وتزوير الحقائق والهدر في الموارد والامكانات والفرص، والوقوف على كفاءة خطط القيادة وقراراتها وسلوكها في الوصول الى الاهداف المطلوبة، وتحديد مدى جدارتها للاستمرار بموقعها أو مغادرة موقعها اذا كانت نتائج محاسبتها سلبية، اما اذا كانت إيجابية فينبغي تكريمها معنويا وماديا.

وينبغي ان لا يكون الهدف من محاسبة القيادة ومساءلتها تصيد الاخطاء والتشهير بها وانما منع انتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي في المنظمات (المحسوبية والمحاباة والفساد، والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص)، وكبح جماح القيادة عندما تضعف أمام المغريات و/او التهديدات والضغوط، واكتشاف الاخطاء التي تقع فيها بسبب نقص الكفاءة او الميل الى تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصالح المنظمة، وكذلك معرفة لِمَ فعلت القيادة ما فعلت، وكيف فعلته، أو لِمَ لَمْ تفعل ما كان يجب عليها فعله.

ويقضي تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة خضوع القيادة للمحاسبة والمساءلة عن جميع اعمالها واقوالها وسلوكاتها وحتى عما لم تقله أو تفعله عندما يكون لا بد ان تقول أو تفعل.

وبناء على ما تقدم تكون الحاجة لمحاسبة القيادة ومساءلتها ضرورية في جميع المنظمات ولا سيما بعد التوسع في الاعمال وارتفاع مبالغ الاستثمارات، وتصاعد تكلفة الأضرار التي تترتب عن الخطأ في القرارات، وتنوع اساليب الفساد والافساد.

الجهات التي تحاسب القيادة وتسائلها

تتولى الجهات الاتية محاسبة القيادة ومساءلتها:

- **المحاسبة الذاتية**: تشير المحاسبة الذاتية الى قدرة الإنسان على ضبط أقواله وأفعاله ذاتيا تجنبا للوقوع في الخطأ في

الاداء أو السلوك، وتتطلب المحاسبة الذاتية مراقبة القيادة لسلوكها وادائها للأعمال وتنفيذ التزاماتها بأمانة واخلاص وكفاءة من غير حاجة إلى تذكير أو رقابة خارجية.

ويظهر مما تقدم ان جميع الافراد بحاجة ماسة الى تفعيل المحاسبة الذاتية لديهم، ولا سيما القيادة بحكم مسؤولياتها وعلاقاتها والاضرار الكبيرة التي تترتب عن اخطائها لكي تجعل سلوكها منضبطا والعمل المؤتمنة عليه متقنا من غير حاجة إلى رقابة ومساءلة خارجية، وتحاسب نفسها عما بدر منها من أقوال وأفعال قبل ان يحاسبها الآخرون، وتستعرض قراراتها وسلوكها لتعزز الحسن فيها وتبتعد عن السيئ فيها، وتكبح جماح نفسها انطلاقا من ايمانها بان النفس أمارة بالسوء ميالة إلى الهوى داعية إلى الجهل ونزعاتها مخيفة وشرورها كثيرة، لكيلا تترك نفسها تتجه إلى الطغيان والقبائح والرذائل ما استطاعت الى ذلك سبيلا، وقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوها قبل أن توزنوا، فإن أهون عليكم في الحساب غداً أن تحاسبوا أنفسكم اليوم، وتزينوا للعرض الأكبر يوم تعرضون لا تخفى منكم خافية"، وتكون محاسبة النفس اما قبل اتخاذ القرارات لمعرفة هل تحقق القرارات الاهداف المطلوبة بكفاءة، فإن كانت كذلك تقدم على اتخاذها، وإن كانت مخالِفَة تتركها، أو بعد اتخاذ القرارات، وتستهدف هذه المحاسبة التأكد من كفاءة القرارات المتخذة في بلوغ الاهداف المنشودة ومعرفة عيوبها واخذ العبر منها.

- **محاسبة الآخرين للقيادة**، ولا سيما التابعون: وقد ازدادت ظاهرة محاسبة التابعين للقيادة لتحديد مدى اهليتها للاستمرار في موقعها بعدما انتهت الايام التي كانت فيها القيادة تتمتع بسلطات غير محدودة وتعامل التابعين كقطيع

ينفذ ما يطلب إليه دون اعتراض، كما كان يفعل ملوك اوروبا قبل بضع مئات من السنين حين كانوا يحكمون بموجب الحق الالهي، ويعرضون كل من يتحدى سلطتهم للموت، ويعاملون التابعين وكأنهم جزء تافه في عجلة كبيرة، وكما يفعل القادة المستبدون في المجتمعات المتخلفة في المرحلة المعاصرة حيث لا يحاسبون انفسهم ولا يسمحون للآخرين بمحاسبتهم[21].

متطلبات تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة

لا تتحقق الفوائد المتوخاة من مبدأ محاسبة القيادة ومساءلتها الا إذا توافرت الشروط الاتية[22]:

- تكون أهداف القيادة معلنة وواضحة ومحددة بموضوعية شديدة.
- خضوع الجميع (قيادة وتابعين) للمحاسبة والمساءلة وبلا استثناء.
- وجود معايير واضحة لتحديد الصواب والخطأ في الاداء والسلوك.
- توفير الظروف والمتطلبات التي تمكن من عمل الصواب.
- تمتع الجهات التي تتولى تطبيق المحاسبة بالاستقلالية والكفاءة.
- لا يكون الهدف من محاسبة القيادة ومساءلتها تصيد الاخطاء وإنما الارتقاء بالأداء والسلوك.
- مراعاة الشفافية والموضوعية عند محاسبة القيادة ومساءلتها.
- مكافأة القيادة او معاقبتها في ضوء نتائج المحاسبة والمساءلة.

وتشير الوقائع إلى ان المجتمعات المتخلفة تفتقر الى القوانين والانظمة التي تنظم عمليات محاسبة القيادات والتابعين ومساءلتهم،

وان وجدت فإنها لا تطبق على القيادات وحاشيتها وإنما على التابعين المغلوبين على امرهم، والانكى من كل ذلك فان الاغلبية في تلك المجتمعات لا يخشون المحاسبة والمساءلة بسبب تفشي ظاهرة الفساد فيها.

معيقات تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة

لا تحقق محاسبة القيادة ومساءلتها الأهداف المتوخاة منها في الحالات الآتية:

- غياب القوانين واللوائح التي تنظم عمليات محاسبة القيادة ومساءلتها، او تكون موجودة ولكنها لا تطبق او فيها ثغرات بإمكان المفسدين الاستفادة منها.
- انتشار السلوك غير الاخلاقي في المنظمات والمجتمع كالفساد والمحسوبية والمحاباة.
- لا توجد اجراءات حاسمة لردع المفسدين.
- وجود شبكة من المفسدين المحترفين في مواقع القيادة متضامنين فيما بينهم لحماية بعضهم البعض.
- نقص المعلومات المطلوبة لكشف الفساد في الوقت المناسب، ولا سيما عندما تتعمد القيادات (المستبدة والفاسدة) اخفاء الحقائق والمعلومات التي تسهم في كشف الفساد وسوء إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وكشف الاختراقات والانتهاكات والتراجع في الاداء والانتاجية، ويقول الرئيس الاميركي الرابع جيمس ماديسون (1822) "ان وجود حكومة شعبية من دون معلومات شعبية او وسيلة للحصول عليها ما هو الا مقدمة لمهزلة او مأساة او ربما لكلتيهما"[23].

- وجود خلل واضح وكبير في نزاهة الاشخاص المناطة بهم مسؤولية المحاسبة والمساءلة، او تدني قدراتهم على اداء واجباتهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم، او تعرضهم للتهديد أو اغراءات لمنعهم من اداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة.

مساءلة القيادة

قضت محكمة في كوريا الجنوبية بسجن بارك غيون هاي رئيسة كوريا لمدة 24 عاما، وألزمتها بدفع غرامة قيمتها نحو 17 مليون دولار بعد إدانتها في قضايا فساد أقصتها من منصبها، وقد أذيع الحكم على الهواء ليكون نهاية المطاف لفضيحة الفساد التي هزت البلاد بعد إثارة موجات حادة من الاحتجاجات ضد سياسين ورجال أعمال في كوريا الجنوبية.

وخلصت المحكمة إلى أن بارك استخدمت نفوذها لإجبار شركات كبرى، مثل عملاق التكنولوجيا سامسونغ وسلسلة التجزئة لوتي، على إبرام صفقات ضخمة ودفع تبرعات لمؤسسات تديرها صديقتها شوي سون سيل، وارغمت العديد من الشركات على منح هدايا لابنها ولشوي، إضافة إلى ذلك، أُدينت بتسريب معلومات سرية رئاسية لصديقتها شوي.

مبدأ الالتزام بالتعهدات

يعدّ الوفاء بالعهود صفة أخلاقية وإنسانية لها شأن عظيم، فهي تكشف عن الصدق والاستقامة، وتسهم في تحقيق التعاون بين القيادة والآخرين، وقد وصف الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز من يفي بالعهد بأفضل الصفات، قائلا: "لَّيْسَ الْبِرَّ أَن تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ

وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا ۖ وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أولئك الَّذِينَ صَدَقُوا ۖ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ"(24)، أما نقض العهد فقد وصفه الله تعالى بصفات سيئة لما ينبع عنه من سوء الأخلاق، قائلا: "فَبِمَا نَقْضِهِم مِّيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً ۖ يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَن مَّوَاضِعِهِ ۙ وَنَسُوا حَظًّا مِّمَّا ذُكِّرُوا بِهِ ۚ وَلَا تَزَالُ تَطَّلِعُ عَلَىٰ خَائِنَةٍ مِّنْهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"(25).

ونظرا لأهمية الالتزام بالتعهدات فقد اوجب الله تعالى على الجميع الوفاء بالعهد في قوله تعالى "وَاوْفُوا بِالْعَهْدِ إن العَهْدَ كانَ مَسْؤُولاً"(26) .كما حذر الرسول محمد ﷺ من عدم الالتزام بالعهد أشد التحذير قائلا "أربعٌ من كن فيه كان منافقا خالصا: إذا حدّث كذب، وإذا عاهد غدر، وإذا وعد أخلف، وإذا خاصم فجر"، وقال ايضا: "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له".

ويتعين على القيادة على وفق هذا المبدأ ان تلتزم بالوفاء بتعهداتها مع التابعين وغيرهم منعا للخلاف والشقاق والعداوات والأحقاد وفقدان الثقة بينها وبينهم، وتفاديا للمشكلات الخطيرة التي تترتب عن الاخلال بتطبيق هذا المبدأ والتي من اهمها عدم تنفيذ الاعمال في اوقاتها وما يترتب عن ذلك من خسائر فادحة في الجهود والاموال، وفي ذات الوقت ان لا تلزم نفسها باي تعهد دون تمحيص ومعرفة مدى قدرتها على الوفاء به.

فوائد الالتزام بالتعهدات

- يحفز الاخرين لتبادل الثقة مع القيادة ويشجعهم على العمل معها ويعزز التعاون ويمتن الروابط والعلاقات فيما بينها وبينهم.

- يمكن الآخرين بما فيهم التابعون من معرفة مدى احترام القيادة لذاتها.

مبدأ الابقاء على مسافة واحد من جميع التابعين

لا بد للقيادة ان تؤسس لها علاقات انسانية وطيدة مع الآخرين ولا سيما التابعين مؤطرة بمشاعر الوفاء والتعاون وتبادل الاهتمام والاحترام والتقدير والثقة حتى وان اختلفت معهم من اجل ان تتمكن من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ولكيلا يتعرّض أي من أطراف عملية القيادة إلى القلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب وما ينجم عن ذلك من أضرار كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف، وتقول الأمّ تيريزا: "ان أعظم فقر هو أنْ يَشعُر الإنسان بالوحدة ويتجاهله الآخرون".

ويتعين على القيادة عندما تؤسس لها علاقات اجتماعية مع التابعين ان تبقي على مسافة تفصل بينها وبينهم من اجل حفزهم على احترامها وحمل توجيهاتها وتعليماتها محمل الجد مع مراعاة ما يأتي:

- تجعل التابعين يعلمون تماما انها معهم بحق، ولكنها ليست واحداً منهم على الإطلاق رغم علاقاتها الطيبة معهم.
- تقنع التابعين بضرورة الالتزام بالمسؤوليات المحددة لهم، واحترام تعليماتها ومخاطبتها بصفتها الوظيفية، وتقديم الاعتذار لها عن جميع الاخطاء والهفوات.
- لا تسمح للتابعين بالتجاوز على حقوقها لمجرد وجود علاقات طيبة معها.

مبدأ الشورى

تستهدف الشورى جمع طاقات عقول أهل الرأي والعلم والحكمة والخبرة لاستخلاص رأي صالح يسهم في تحقيق اهداف

المنظمة، أو اخذ الرأي من الذي يمتلك خبرة ومعلومات معمقة بالأمر المراد اتخاذ قرار بصدده.

ونظرا لأهمية الفوائد التي تتحقق من الشورى وجه الله تعالى الرسول محمداً ﷺ بضرورة التشاور مع أصحابه في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"(27)، وقال تعالى" فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ" وقد أحسن الرسول ﷺ تلقي هذا التوجيه وعمل على ما جاء به على اوسع نطاق، وكان يؤكد قائلا "ما تشاور قوم قط الا هدوا لأرشد امورهم"، وكان يستشير الاخرين بجميع الامور، فمثلا استشار قبيل غزوة بدر، واستشار قبيل يوم أحد، وأخذ برأي سلمان الفارسي في يوم الأحزاب، وأشارت عليه أم سلمة زوجته في يوم الحديبية فأخذ برأيها، ولم يكتف ﷺ بتنفيذ التوجيه الإلهي وإنما حث الآخرين على العمل به في قوله: "مَا خَابَ مَنِ اسْتَخَارَ، وَلا نَدِمَ مَنِ اسْتَشَارَ"، كما حرص ﷺ على حفز الآخرين لتقديم المشورة عندما تطلب منهم(28).

موجبات الشورى

تثبت الحقائق أن القيادة مهما امتلكت من قدرات ذاتية ومهما اوتيت من معرفة وكفاءة وخبرة تعجز عن الإحاطة بجميع المعلومات المطلوبة للاجابة عن جميع التساؤلات المتعلقة بتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة وايجاد معالجات ناجعة لكل المشكلات والتحديات ما لم تتشاور مع اهل العلم والمعرفة والخبرة ومن بوسعهم تقديم المشورة الصحيحة.

وقد اضحت الشورى أكثر أهمية في المرحلة المعاصرة بسبب التطورات المتلاحقة والتداخل بين المتغيرات التي يتعين على القيادة

التعامل معها، وضخامة الاعمال التي يتعين عليها الاضطلاع بها، وارتفاع عدد العاملين والزبائن والموردين والجهات التي تتعامل معهم، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات، وقلة الفرص التي تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

فوائد الشورى

تقطع الشواهد ان القيادات في المجتمعات المتقدمة توسعت في تطبيق مبدأ الشورى بعدما أدركت انها تحقق لها الفوائد الاتية:

- الحصول على معلومات وملاحظات وأفكار ووجهات نظر توضح لها الامور من زوايا مختلفة وتبصرها بحقائق مهمة تمكنها من اتخاذ اجراءات أكثر ملاءمة لمتطلبات المواقف التي تواجهها وتسهم في الارتقاء بعمليات التخطيط وصناعة القرارات وتحقيق الاهداف.
- استنباط الرأي الاصوب والأحسن والأصلح الذي يجلب الخير والمنفعة للمنظمة والتابعين ويسهم في خفض المشكلات واحتمالات الوقوع في الخطأ إلى حد كبير.
- جعل التابعين يشعرون ان القيادة تهتم بهم وتقدر قيمتهم وتعدهم جزء مهما من فريقها فيتحفزون للاقتناع بها والتعاون معها وتوظيف أفضل امكاناتهم في المجالات التي تحقق الأهداف المطلوبة ومساندتها في السراء والضراء والاستمرار معها بصرف النظر عن المغريات التي تقدم لهم من المنظمات الأخرى.
- حفز التابعين لتنفيذ الخطط والقرارات التي أسهموا في صناعتها.
- تطوير معلومات التابعين وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم.

- اكساب القيادة خبرات ومعلومات جديدة تمكنها من ايجاد معالجات ناجعة لمشكلات العمل وتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة.
- تقليص الزمن الذي تستهلكه القيادة في التفكير والبحث عن المعلومات المطلوبة للتخطيط وصنع القرارات ومعالجة المشكلات ومواجهة التحديات.
- تحقيق التنسيق المطلوب بين القيادة والتابعين، وخفض الصراعات بينهم الى اقل مستوى او القضاء عليها.

ورغم أهمية الفوائد التي تتحقق من الشورى لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة ترفض تطبيقها رفضا قاطعا لاعتقادها بان الشورى تقلل من شأنها وتفقدها هيبتها ومكانتها بين التابعين.

طلب المشورة
كان الرسول محمد ﷺ يطلب المشورة من الاخرين، قائلا "أشيروا عليّ أيها الناس" فيستمع إليهم أولاً ويقلب وجهات النظر ولا يبدي رأيه حتى يكف الجميع عن إبداء ما لديهم من أراء وأفكار، فإذا ما انتهوا أفصح عن رأيه غير مصادر لرأي أو معطل لفاعلية الشورى.

متطلبات العمل بالشورى

لا تؤتي الشورى الفوائد المرجوة منها دون توافر المتطلبات الاتية(29):

- قبول التعددية والاختلاف، وتوفير الفرص للجميع ولا سيما المخالفين والمنتقدين لطرح افكارهم وملاحظاتهم.

- استشارة اهل الشجاعة والعلم والمعرفة والعدل والموضوعية والنزاهة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة دون خوف او وجل، ويقول الإمام علي رضي الله عنه لواليه على مصر مالك الاشتر النخعي "ولا تدخلن في مَشورتك بَخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جبانا يضعفك عن الأمور، ولا حَريصا يُزيِّن لك الشر بالجور، فإن البخل والجبن والحرصَ غرائز شتَّى يَجمعها سوء الظن بالله".
- ابتعاد القيادة عن المماطلة والتسويف والمناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائها الشخصية.
- حمل القيادة مسؤولية جميع النتائج التي تترتب عن القرارات، ولا يعفيها تطبيق مبدأ الشورى من مسؤولياتها عن القرارات.
- لا تكون القيادة ملزمة بممارسة الشورى في جميع الامور ولا سيما في الاعمال اليومية العادية والامور العاجلة، او بالأخذ بجميع ما يطرحه المستشارون عليها.
- التزام الجميع (القيادة والتابعين) بالقرارات التي تتمخض عن الشورى.
- ادراك الآخرين ان عمل القيادة بالشورى لا يعني انها ضعيفة او لا تمتلك القدرة والشجاعة والكفاءة على اتخاذ القرارات.
- لا تكون الاستشارة شكلية او مظهرية، ولا تؤدي الى قرارات توفيقية.
- منح مكافآت مادية ومعنوية للذين يطرحون اراء وأفكارا ومعلومات مفيدة حتى في حالة الاختلاف معهم.
- تكون فوائد الشورى أكثر من كلفتها.
- لا يؤدي العمل بالشورى إلى تسريب معلومات الى اعداء القيادة ومنافسيها.

- لا يتوخى مقدم الشورى التزلف للقيادة او مداهنتها أو تحقيق منفعة شخصية.

تزلف المستشارين للقيادة

يخبر القرآن الكريم ان فرعون استشار قومه عما يجب فعله إزاء موسى عليه السلام فأشاروا عليه ان يستقطب كل ساحر عليم باستطاعته دحض الآيات التي جاء بها موسى عليه السلام تزلفا وارضاء له: "قالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ يُرِيدُ أَن يُخْرِجَكُم مِّنْ أَرْضِكُم بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ قَالُوا أَرْجِهِ وَأَخَاهُ وَابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ يَأْتُوكَ بِكُلِّ سَحَّارٍ عَلِيمٍ".

مبدأ المرونة

يشير مفهوم المرونة flexibility اصطلاحا الى قدرة القيادة على تغيير خططها أو سلوكها الذي لا يحقق الأهداف المطلوبة، والتراجع عن القرارات التي لا تتمكن من تنفيذها او يترتب عن تنفيذها مشكلات او تكون لها أضرار او انعكاسات سلبية على التابعين والمنظمة.

وتعد المرونة الاكسير الذي يمكّن القيادة من مواجهة التغيرات والمشكلات والتحديات، وقبول الآراء ووجهات النظر المخالفة لها، واقتناص الفرص والتعاطي مع التغيرات والمشكلات والتحديات والمواقف العصيبة وغير المتوقعة بكفاءة، واتخاذ الخطوات اللازمة للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).

وتشبه مرونة القيادة جهاز التعشيق gear في وسائط النقل الذي يمكن قائد المركبة من تغيير السرعة حسب معطيات الطريق وشدة الزحام او الظروف الجوية وغيرها.

ونظرا لاهمية المرونة وردت ايات عديدة في القرآن الكريم تتيح للافراد اختيار بدائل أخرى اذا تعذر عليهم الوفاء بالتزاماتهم حتى لا يكون عليهم حرج، وحسبنا ان نذكر بعضا منها كقوله تعالى "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهِلَّ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنِ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلا عَادٍ فَلا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(30)، وقوله "شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدىً لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَنْ كَانَ مَرِيضاً أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ"(31)، وقوله تعالى ايضا "وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلاً"(32).

وقد أكد الرسول الكريم محمد ﷺ ضرورة تطبيق المرونة في أحاديث عديدة منها قوله "إذا أمرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"، وقوله "رحم الله أمرؤا سهلا إذا باع وسهلا إذا اشترى وسهلا إذا اقتضى".

وتثبت الدراسات المعاصرة ان المنظمات التي حققت نجاحات كبيرة كانت القيادات فيها تعمل على وفق مبدأ المرونة وتغير اهدافها وقراراتها وأساليبها حسب معطيات الظروف والمتغيرات والتحديات والفرص والمشكلات، وتقبل التغيير وتستبقه بدلاً من انكار ضرورته(33).

وقد سئل دوق ويلينغتون Duke of Wellington كيف تمكنت من التغلب على نابليون Napoleon فأجاب "ان خطة نابليون كانت مصنوعة من سلك wire (غير قابل للتغيير) اما خطتي فكانت مصنوعة من وتر string (قابل للتغيير بسهولة)" مشيرا إلى أهمية المرونة في تمكينه من تحقيق الانتصار والنجاح في معركته مع نابليون(34).

مبررات اعتماد المرونة من قبل القيادة

تفرض التطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات والمجتمعات في جميع المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتقنية وغيرها) على القيادة اعتماد المرونة في تعاطيها مع المواقف المختلفة، ولا سيما في الاوقات التي تحدث فيها تغيرات كبيرة ومنافسة وتحديات ومشكلات معقدة وتناقص في الموارد واختلال سلّم أولويات الأفراد.

مديات مرونة القيادة

ينبغي ان تطبق القيادة المرونة بحذر شديد وضمن حدود تقررها في ضوء طبيعة المواقف والاشخاص والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها لكي تحقق موازنة بين المبدئية والمرونة فكلاهما ضروريان لتنفيذ الاعمال، ولذلك عليها ان لا تجعل مرونتها ضئيلة فتبدو وكأنها غير مرنة، ولا تتوسع كثيرا فيها فتبدو وكأنها لا موقف لها او ضعيفة، وانما تجعل مرونتها كمرونة العمود الفقري عند الانسان فهو يجب ان يكون قاسيا وصلبا في بعض الحالات لكي يتمكن الانسان من الوقوف او المشي في وضع مستقيم، ويكون فضفاضا في الحالات الأخرى ليتمكن من الانحناء، ولذلك قيل قديما "لا تكن لينا فتعصى ولا صلبا فتكسر".

مجالات مرونة القيادة

لا يمكن الاحاطة بجميع اوجه مرونة القيادة، وفيما يأتي بعض منها:

- تغيير الخطط والأهداف والقرارات والعلاقات مع الآخرين وأساليب العمل حسب مقتضيات المواقف.

- التراجع عن بعض القرارات عندما لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف او عندما تكتشف ان المعلومات التي اعتمدت عليها غير صحيحة، ويقول الرسول محمد ﷺ "من حلف على يمين فرأى غيرها خيراً منها فليأت الذي هو خير وليكفر عن يمينه"، او عندما تشعر ان لا أحدا يفهمها أو ان الاخرين لا يكترثون بها.
- طرح عدة خيارات وبدائل وحلول ميسرة.
- تقديم تنازلات في ضوء المعطيات والمواقف مع الثبات على المبادئ.
- تغيير أساليب العمل وتقنياته او التوقف عنه عندما لا يحقق الأهداف المطلوبة او لا يمكن تنفيذه، أو ان تنفيذه يسبب للمنظمة مشكلات وأضرارا (مادية ومعنوية) كبيرة.
- الانتفاع من انتقادات الآخرين واعتراضاتهم ومقترحاتهم.
- اغتنام الفرص والظروف التي لها تأثيرات ايجابية واضحة على الفاعلية والكفاءة.

فوائد مرونة القيادة

- تمكن القيادة من تحقيق النجاحات، وتجعلها عصية على الفشل والهزيمة وصامدة بوجه أعنف التغيرات واخطرها، فمثلا مكنت المرونة توماس أديسون من الوصول إلى هدفه وإنارة المصباح الكهربائي، فقد كان يتخلى عن كل طريقة لا تمكنه من الوصول الى هدفه(35).
- تساعد على التأقلم مع كافة المعطيات والاستفادة من جميع الظروف من خلال تغيير الخطط والاهداف والقرارات والسلوك والعلاقات واساليب العمل وطرق التعاطي مع المواقف والافراد.

- تجعل منافسي القيادة واعداءها غير قادرين على توقع خططها وأهدافها واعمالها وأساليبها في العمل.
- تمكن القيادة من استعادة توازنها والنهوض من الانتكاسات والخسائر.

متطلبات مرونة القيادة

- قبول التعددية والاختلاف، وقبول الصواب أينما وجد بصرف النظر عن مصدره حتى لو كان من المعارضين أو الاعداء[36].
- توفير مناخ مناسب للآخرين للتعبير عن آرائهم واعتراضاتهم ووضع اعتراضاتهم في حجمها الطبيعي ودراستها بموضوعية، والنظر إليها وكأنها محفزات للتفكير والبحث عن بدائل تسهم في تحقيق الأهداف.
- طرح بدائل متعددة.
- إجراء التعديلات الضرورية على الخطط والأهداف والقرارات والعلاقات وأساليب العمل عندما يتوفر لها الافضل، وكان الإمام أبو حنيفة رضي الله عنه يقول عما يقدمه من اجتهاد "هذا ما لدينا، فإن جاءنا أحد بأفضل منه أخذنا به".
- التراجع عن القرارات التي لا تحقق الاهداف المطلوبة.
- اعادة تنظيم علاقاتها واصطفافاتها.
- معالجة المشكلات ومواجهة التحديات ضمن إطار قيم اخلاقية بعيدة كليا عن الانتهازية والمساومة على المبادئ والقيم الأخلاقية.
- منع الآخرين من استغلال مرونتها لصالحهم.
- تكون فوائد المرونة أكثر من تكلفتها[37].

مرونة القيادة

توجه الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وصحابته الكرام لأداء العمرة ولكن ما إن علمت قريش بذلك حتى سيَّرت كتيبة من جيشها لمنعه واصحابه الكرام من دخول مكة، وقد وجد الرسول صلى الله عليه وسلم وصحبه انفسهم بسبب هذا الموقف امام الخيارات الاتية:

الدخول في مواجهة مع كتيبة قريش مهما كانت النتائج.

تجنب تلك الحرب والرجوع للمدينة لإعداد الرد المناسب على تجرؤ قريش على فعلتها تلك.

إجراء مفاوضات مع زعماء قريش تستهدف وضع هدنة بين المسلمين وقريش لمدة عشر سنوات.

وقد اختار الرسول صلى الله عليه وسلم الخيار الثالث وعقد صلح الحديبية ولم ينفذ الخطة التي اعدها لأداء العمرة في ذلك العام، وقد دلت الحوادث التي وقعت بعد ذلك ان ذلك الصلح كان فتحًا عظيمًا ونصرًا مؤزرًا للإسلام، فقد اعترفت قريش بموجبه بأهمية المسلمين وتفرغ المسلمون لنشر الدعوة للإسلام.

مبدأ الباب المفتوح

يقضي هذا المبدأ أن تسمح القيادة للتابعين والآخرين بالاتصال بها مباشرة عبر جميع وسائل الاتصال المتاحة لطرح أفكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم ومشكلاتهم وتظلماتهم واقتراحاتهم، واجراء المناقشات والحوارات الصريحة معها حول جميع الموضوعات التي لها علاقة بالعمل والمنظمة وأهدافها بحرية تامة دون خوف او وجل.

ويتطلب تطبيق هذا المبدأ ازالة جميع الحواجز التي تعترض التواصل بين القيادة والآخرين[38]، وقد قال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: "ما من إمام أو والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته ومسكنته"، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لعماله في موسم الحج "ولا تغلقوا الأبواب دونهم (ويعني الناس)، فيأكل قويهم ضعيفهم"، وكان رضي الله عنه ينهى عماله أن يتخذوا لمجلس الإمارة بابًا، فإذا خالف أحدهم هذا فإنه يرسل مفتشه محمدا بن مسلمة ليحرق الباب أمام الناس كما فعل مع سعد بن أبي وقاص وعبد الله بن قرط رضي الله عنهما.

فوائد مبدأ الباب المفتوح

- تنمية العلاقات بين القيادة والتابعين.
- تمكين القيادة من معرفة مشكلات التابعين وتظلماتهم واحتياجاتهم وارائهم وانتقاداتهم مباشرة وخلال وقت قصير وبذلك تسهم في الحد من تفاقم المشكلات معهم والارتقاء بولائهم ومعنوياتهم وادائهم وسلوكهم.
- تشجيع الآخرين، ولا سيما التابعين، على تزويد القيادة بمعلومات تسهم في تطوير عمليات التخطيط وصنع القرارات واداء الاعمال وتصحيح الانحرافات.
- الارتقاء بفاعلية الرقابة واكتشاف مواقع الضعف والخلل ومعالجتها والحد من المحسوبيات والرشوة وغيرها من اوجه الفساد المالي والاداري.
- تشجيع التابعين والآخرين على مراقبة أداء القيادة وسلوكها، ولذلك طلب ابو بكر الصديق رضي الله عنه الى الناس أن يتقدموا بأي تظلم أو نقد، وأما عمر بن الخطاب رضي الله عنه

فقد كان يجتمع بولاته في موسم الحج، ويستمع لشكاوى الناس ضدهم بهدف معالجتها، وكان يستشعر مسؤوليته أمام الله تعالى إذا علم بظلم ولم يغيره، فقد روى ابن سعد عنه أنه قال: "أيما عامل يظلم أحدا فبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته"، كما ان عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه بدأ خلافته بخطبته الشهيرة التي أعقبها بنداء عام: "من كانت له مظلمة فليرفعها" ووصل اهتمامه رحمه الله بالرقابة الشعبية ان وضع مكافأة لمن يدله على خلل أو فساد في الدولة، وكتب لأهل الموسم (أي حجاج مكة) "أما بعد، فأيما رجل قدم علينا في رد مظلمة أو أمر يصلح الله به خاصا أو عاما من أمر الدين، لعل الله يحيي به حقا أو يميت به باطلا أو يفتح به من ورائه خيرا فله ما بين مائة دينار إلى ثلاثمائة دينار، بقدر ما يرى من الحسبة وبعد الشقة"[39].

متطلبات الباب المفتوح

- تشجع القيادة الجميع على الاتصال بها مباشرة، وتصغي إليهم باهتمام، وتستقبل ملاحظاتهم وشكاواهم وأفكارهم باحترام، وتأخذ بالمفيد منها، وتكافيء أصحاب الملاحظات المفيدة.
- تكون ملاحظات التابعين والمعلومات التي يقدمونها للقيادة دقيقة وواضحة ومختصرة وفي الوقت المناسب، ويكون الهدف منها تطوير العمل ومعالجة المشكلات وتوظيف الفرص.
- تلزم القيادة التابعين بطرح مشكلاتهم على المشرفين المباشرين قبل طرحها عليها.
- تتولى القيادة معالجة مشكلات التابعين بالتشاور مع المشرفين المباشرين لكي تعزز دورهم أمام التابعين، وفي ذات الوقت

تمنع حدوث اي خلل وظيفي في التنظيم وفي سلسلة السلطة بين المشرفين المباشرين والتابعين.

- تطوير مهارات القيادات الوسطى في الاتصال بالتابعين والاستفادة من ملاحظاتهم في معالجة مشكلات العمل والتعاطي مع المواقف المختلفة.
- لا تتخذ القيادة العليا من هذا المبدأ سبيلا للظهور بمظهر حسن أمام التابعين على حساب قيادات المستوى المتوسط.
- لا يستغل التابعون هذه السياسة لصالحهم او في التزلف للقيادة أو في نقل معلومات غير صحيحة لها بقصد الايقاع بالآخرين.
- تتحقق القيادة من صحة المعلومات الواردة إليها قبل توظيفها.

مبدأ صناعة الأصدقاء

لا يجيد فن صناعة الأصدقاء إلا القادة العقلاء الحكماء الذين يعملون على هدى رسالة انسانية، ويشعرون انهم بمسيس الحاجة إلى علاقات طيبة مع الآخرين.

فوائد صناعة الأصدقاء

تتمكن القيادات التي تعتمد هذا المبدأ من كسب اصدقاء يقفون إلى جانبها ويقدمون لها الدعم عند الازمات والمشكلات والتحديات والضيق والتوتر، ويشجعونها على الاقدام على القرارات المهمة، ويمدونها بمعلومات وبيانات ومستلزمات مفيدة، ويبصرونها بالفرص التي تمكنها من توظيف الامكانات والموارد المتاحة في الاعمال التي تحقق الاهداف المطلوبة.

متطلبات صناعة الاصدقاء

- قبول التعددية والاختلاف، والتعامل مع المختلفين بإيجابية والاستفادة من ملاحظاتهم، والنظر الى كل واحد منهم كأنه ولي حميم عملا بقوله تعالى "ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ"(40)، بهدف جلب الخير أو كفّ الشر، شريطة ان لا يكون ذلك على حساب مبادئها، وقد قال عبد الرحمن الداخل الملقب بصقر قريش لجنده وهم يلاحقون اعداءهم ابان حكم الاندلس "لا تتّبعوهم، اتركوهم، لا تستأصلوا شأفة أعداء ترجون صداقتهم، واستبقوهم لأشد عداوة منهم"(41).
- منح الآخرين حقوقهم مهما تناهت بالصغر.
- التحقق من كل المعلومات التي ترد إليها عن الآخرين، والتعاطي معها بعقلانية شديدة بعيدا عن ردود الافعال والانفعالات والعواطف، عملا بقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ"(42).
- المبادرة الى مد يد العون للآخرين لإثبات حسن النية ورغبة التعاون معهم، بما فيهم الاعداء والمنافسون والمعارضون، عملا بقوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ"، وتحسن إلى الآخرين وتهتم بهم عملا بقوله تعالى "وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَ"(43)، ويقول الرسول محمد ﷺ "أحسن إلى الناس يحسن الله إليك"، وقال ايضا "ولا تحقرن من المعروف شيئا، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق"، ويقول الكاتب الاميركي رالف والدو أيمرسون: "الطريقة الوحيدة لحيازة صديق هي ان تكون صديقا له"، بالإضافة الى ذلك، تعمل في تواصلها مع

الآخرين على وفق قول الشاعر الانكليزي جورج باي: "مقاسمة الفرح شرط لنيله"، وتؤمن بان استقطاب الآخرين يتحقق عبر العطاء والصفح والاحسان، كما يقول احدهم:

"أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم لطالما استعبد الإنسانَ إحسانُ".

- احترام الاخرين والاهتمام بهم، وتعظيم ايجابياتهم والاشادة بها، وتوظيف دبلوماسية الاطراء، وتأسيس علاقات معهم على اساس فوز الجميع، والالتزام بتنفيذ التعهدات معهم، وتوظيف الحوار الصريح في تواصلها معهم، والابتعاد عن كل ما ينفرهم منها، فمثلا تتغاضى عن هفواتهم وسلبياتهم وزلاتهم واخطائهم غير المقصودة، وتمنع تفاقم المشكلات والازمات بينها وبينهم، ولا تفسر تقديم التنازلات لهم على انها ضعف، وانما رغبة منها لتوطيد العلاقات معهم، وتقبل اعتذارهم عن الأخطاء، ويخبر القرآن الكريم ان يوسف عليه السلام قَبِل اعتذار اخوته عندما اعترفوا بانهم اخطأوا في حقه ولم يقف الامر عند هذا وإنما استغفر لهم الله تعالى، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَالَ لا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"(44)، وقوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ"(45)، وان لا تضيق عليهم، ولا تتهمهم بما ليس فيهم، ولا تسيء الظن بهم، ولا ترغمهم على التخلي عن ارائهم واهتماماتهم حتى في حالة الاختلاف معهم.
- الابتعاد عن الجدل والانانية والاثرة والعناد والتعنت والتعصب والغرور والمكابرة والغضب والانفعال وادانة الآخرين دون حق والغلظة وجميع الممارسات الاخرى المشابهة التي تنفر الاخرين منها، وقد نصح الرسول محمد صلى الله عليه وسلم اعرابيا قائلا مراراً: (لا تغضب ... لا تغضب ... لا تغضب).

- لا تحاول اثبات صحة رأيها وهي تعلم تماما أنها على خطأ[46].
- تجعل رفضها لما يعرضه الاخرون عليها من افكار ومقترحات في اضيق حدود وله اسباب حقيقية وموضوعية.
- لا تلقي تبعات فشلها على الآخرين.
- تعتمد سياسة الصفح الجميل kind forgiveness الذي يكون بلا عتاب ولا أذى، وقد وجه الله تعالى نبيه الكريم محمدا ﷺ بالصفح الجميل في قوله "وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَإِنَّ السَّاعَةَ لَآتِيَةٌ فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ"[47]، وقوله تعالى "جَزَاء سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ"[48]، ويقول الرسول محمد ﷺ "ما نقصت صدقة من مال، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله"، ولذلك صفح الرسول محمد ﷺ عن قريش رغم اساءتهم له عندما قال لهم "اذهبوا فانتم الطلقاء"، ويقول الإمام علي رضي الله عنه بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"[49].
- تقبل الآخرين كما هم دون ان تفرض عليهم تغيير افكارهم وأهدافهم وسلوكهم.
- لا تمنح الأولوية لمصالحها.
- الثبات على المبادئ.
- الايمان بان عملية كسب صداقة الآخرين ليست عملية سهلة، وانما تتطلب صبرا واصرارا ومثابرة وتضحيات، وقد تستغرق وقتا ربما يكون طويلا في بعض الحالات.
- الحرص على كسب ثقة الآخرين ورفع مستويات التعاون والولاء المتبادل معهم، ولا سيما التابعين والجهات التي لها علاقات مع المنظمة.

مبدأ المناورة

يشير مبدأ المناورة The Principle of Maneuver في المنظمات العسكرية إلى قدرة القيادة على الالتفاف على العدو ومهاجمته في المواقع التي يكون فيها اكثر عرضة للاندحار، ولا سيما المراكز المهمة والقواعد اللوجستية وقوات الدعم على ان يقترن ذلك بعزل قوات العدو، ويمكن توظيف ذات المبدأ من قبل القيادة في جميع المنظمات، ويتطلب ذلك منها اتخاذ قرارات حاسمة في ضوء معطيات المواقف والامكانات المتاحة لها وتنفيذها في الوقت المناسب(50).

اما في المنظمات الاقتصادية فان مبدأ المناورة يشير إلى قدرة القيادة على مفاجأة المنافسين بأعمال خارج مدى توقعاتهم، منها مثلا توظيف أساليب متطورة تمكنها من انتاج السلع والخدمات وتسويقها بالنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب والكلفة المناسبة.

متطلبات مبدأ المناورة

- قدرة متميزة على الابداع والابتكار وطرح أفكار وبدائل خارج مألوفات الآخرين.
- اتخاذ قرارات صعبة في الوقت المناسب.
- مراعاة المرونة في الخطط والأهداف وأساليب العمل وتقنياته.
- جمع معلومات دقيقة وموضوعية توضح أساليب الاعداء والمنافسين واستراتيجياتهم وخططهم وامكاناتهم وتحركاتهم وأساليبهم في التعاطي مع المنظمة التي تتولى قيادتها في الوقت المناسب وبالكلفة المناسبة، ودراستها وتحليلها بدقة، ومباغتتهم في المواقع او المجالات التي تلحق بهم أضرارا فادحة.
- التوسع في تطبيق اللامركزية.

مبدأ المباغتة

يسهم تطبيق مبدأ المباغتة The Principle of Surprise في تمكين القيادة من التغلب على المناوئين والمنافسين من خلال طرح أفكار و/ او أساليب او تقنيات ومنتجات غير متوقعة، أو اتخاذ قرارات صائبة مفاجئة تربكهم وتوهن إرادتهم وتجعلهم يفقدون الامل بالتغلب عليها، وتمهد لها امتلاك زمام المواقف التي تواجهها، أو تغيير توازن القوى لصالحها بشكل حاسم وتمكنها من تحقيق افضل الانتصارات، ولا سيما في المرحلة المعاصرة التي تتميز بتزايد المنافسة وندرة الفرص.

وتكشف الحقائق ان القيادات التي حققت انجازات كبيرة بكفاءة عالية وبأقل التضحيات، وجعلت التابعين يستشعرون اهميتها ويثمنون قدراتها ويتحفزون للمساهمة معها في تحقيق انتصارات ونجاحات تبهر الآخرين كانت تطبق مبدأ المباغتة، ويمكن ادراك ذلك في الامثلة الاتية:

- تمكنت المنظمات العسكرية التي وظفت مبدأ المباغتة والضربات الاستباقية من تحقيق انتصارات كبيرة اذهلت العدو وافقدته القدرة على الصمود والمقاومة وجعلته عاجزا عن اتخاذ قرارات حكيمة ومتوازنة، فمثلا حقق نابليون النصر على اعدائه بالمفاجأة التعبوية والمباغتة عندما تظاهر بسحب جناحه الأيمن أمام ضغط الحلفاء ثم شن هجوما مفاجئا في الوسط، كما حقق اليابانيون النصر في معركة بيرل هاربر بالمحيط الهادي عندما باغتوا القوات الامريكية التي كانت تعتبر في مأمن من أي ضربة مفاجئة[51].
- تمكنت المنظمات الانتاجية التي وظفت مبدأ المباغتة من تحقيق نجاحات كبيرة، فقد استطاعت شركة أبل Apple (شركة

امريكية متخصصة بإنتاج الالكترونيات وتسويقها) طرح منتجات جديدة غير متوقعة باغتت المنافسين والمستهلكين وحصدت نجاحات مذهلة في تسويق تلك المنتجات.

وجدير ذكره ان بعض الحيوانات سبقت الانسان في توظيف المباغتة في صيد فرائسها، ومن تلك الحيوانات مثلا الحرباء والحبار والسرعوف وغيرها فهي لا تقتفي أثر فريستها بل تلبث في مكانها متنكرة منتظرة قدوم الفريسة، وعندما تتأكد من غفلة فريستها تنقضّ عليها وتفتك بها، وهناك حيوانات تقتفي أثر فريستها وتباغتها بالهجوم عليها ومن امثلتها الاسد والاسماك وغيرها.

متطلبات مبدأ المباغتة

- النظر إلى الامور بمنظار مختلف عن الآخرين.
- اقتران المباغتة بالسرية.
- توفر المرونة العالية في الخطط والأهداف والأساليب بحيث يمكن تغييرها بسرعة حسب متطلبات المواقف.
- انتاج أفكار وطرق غير مسبوقة وتنفيذها بأساليب تسهم في تحقيق منجزات كبيرة.
- الشجاعة والمجازفة والهدوء وضبط الاعصاب والسيطرة على المواقف.
- جمع معلومات دقيقة وواضحة عن خطط الآخرين وأهدافهم وامكاناتهم واساليبهم في الوقت المناسب.
- السرعة في طرح الخطط البديلة وتنفيذها.
- شن هجوم attack خاطف على العدو يحقق الانتصار، ويقول نابليون "لا يمكن الفوز بالمعارك الكبيرة بالدفاع"[52].

مبدأ الاقتصاد

يقضي تطبيق مبدأ الاقتصاد The Principle of Economy توظيف جميع الموارد المتاحة دون اسراف وتبذير في تحقيق اهداف المنظمة عملا بقوله تعالى "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا"(53)، وقد حث الرسول محمد ﷺ على الاقتصاد في الموارد المتاحة قائلا "اقتصد في الماء ولو كنت على نهر جارٍ"(54).

بالإضافة الى ذلك تتواصل مع الاخرين على وفق توظيف قاعدة "خير الكلام ما قل ودل"، لكيلا تستبيح وقتهم وفي ذات الوقت تستفيد من الوقت المتاح لها، وتتمثل قول الشاعر:

" وخير الكلام قليل الحروف   كثير القطوف بليغ الاثر".

الفصل التاسع
مسؤوليات القيادة

يُجمع المهتمون بموضوع القيادة بأن على الذين يداعبهم طموح تبوؤ موقع القيادة ادراك انها عبء ثقيل ومهمة شاقة ومعقدة ومتداخلة ولها تأثيرات وانعكاسات واضحة على مستقبل المنظمة والتابعين والجهات التي لها علاقات مباشرة او غير مباشرة بالمنظمة، وتتطلب تضحيات وقدرة على العطاء والوفاء بمسؤوليات كبيرة[1].

وتعتمد مسؤوليات القيادة على رؤيتها ورسالتها وأهدافها وطبيعة اعمال المنظمة وحجمها وعدد العاملين والبيئة التي تعمل فيها، ولذلك تختلف مسؤولياتها في المنظمات العسكرية عن مسؤولياتها في المنظمات الاقتصادية او السياسية او الدينية او الاجتماعية او الرياضية او غيرها، كما تختلف مسؤولياتها في المنظمات الكبيرة عن مسؤولياتها في المنظمات الصغيرة، وتختلف مسؤولياتها في المجتمعات المتقدمة عن مسؤولياتها في المجتمعات المتخلفة، وفيما يأتي اهم مسؤوليات القيادة[2]:

تحقيق أهداف المنظمة

تقع على القيادة مسؤولية تحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور وحماية سمعتها وممتلكاتها رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص باقل التكاليف والتضحيات، وتؤكد الحقائق ان الرسول محمدا ﷺ انتصر على قريش دون حرب من خلال توظيف القوة الناعمة فتمكن بذلك من ان يؤكد أن العقل الإنساني بإمكانه إيجاد معالجات رائعة للمشكلات والنزاعات باقل التضحيات (المادية والمعنوية)، وهو أمر كان ولا يزال متعذرا فهمه على الوعي الذي يؤمن بأن

النصر لا يتحقق إلا بالحرب بقطع النظر عن الخسائر المادية والمعنوية التي تصيب الأطراف المتحاربة.

استقطاب التابعين

لا يوجد ما هو أكثر أهمية لمستقبل القيادة والمنظمة من استقطاب تابعين مناسبين للعمل في المنظمة يتميزون بالكفاءة والخبرة والشجاعة والدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور[3].

وتقطع الحقائق ان القيادة لا تتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مهما امتلكت من كفاءة وموارد ما لم يتوفر لها تابعون اكفياء شجعان يناصرونها ويتبادلون معها الثقة والولاء.

ويرى هنري كيسنجر وزير خارجية امريكا الاسبق ان مسؤولية القيادة بعد استقطاب أفضل التابعين هي تحريكهم من المكان الذي هم فيه إلى المكان الذي يتعين عليهم التواجد فيه، وتمكينهم من تنفيذ اعمال لم يسبق لهم تنفيذها تسهم في تحقيق أهداف مفيدة للمنظمة [4].

ويقول الإمام علي رضي الله عنه لعامله في مصر مالك الاشتر "ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارا، ولا تولهم محاباة واثرةً؛ فإنَّهما جماع من شُعَب الجور والخيانة، وتَوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصَّالحة، والقدم في الإسلام فإنَّهم أكرمُ أخلاقاً، وأصحُّ أغراضاً، وأقل في المطامع إشرافا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا، وتفقد أعمالَهم، وابعث العيونَ من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإنَّ تعاهُدَك في السرِّ لأمورهم حدوةٌ لهم على استعمال الأمانة والرِّفق بالرَّعِيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنْ أحدٌ منهم بَسَط يدَه إلى خيانة اجتمعتْ بها عليه عندك أخبارُ عيونك، اكتفيتَ بذلك شاهدا، فبسطتَ عليه العقوبة في بدنه وأخذتَه بما أصاب

من عمله، ثم نصبتَه بمقام المذلة ووسمتَه بالخيانة وقلَّدتَه عارَ التهمة".

وقد ادركت القيادات في المجتمعات المتقدمة ان التحديات الكبيرة التي تواجهها لا تكمن في استقطاب التابعين الذين يمتلكون الخبرة الكافية والمهارة اللازمة لإنجاز العمل فحسب، وإنما في المحافظة على استمرارهم معها.

وجدير ذكره ان معظم القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تستقطب التابعين الذي يمتلكون الكفاءة والخبرة والشجاعة والمفعمين بالنشاط والحيوية ولديهم القابلية على النمو viable والتطور في اعمالهم وانما تستقطب التابعين الذين يجيدون التزلف لها، ولا تدرك ان أضرار ذلك تصيب الجميع (القيادة والتابعين) وتجعل المنظمات لا تقوى على مواجهة المنافسة والتحديات وتتآكل او تتلاشى وتتهاوى stagger على الامد البعيد[5].

تحقيق أهداف التابعين

يتعين على القيادة تمكين التابعين من تحقيق أهدافهم المادية والمعنوية، وتوجيههم وتدريبهم على كيفية اداء الاعمال بكفاءة، وتنظيم علاقاتها معهم على وفق التعاون والولاء، وتوفير لهم الظروف الملائمة لإضافة امكاناتهم إلى امكاناتها وتجويد ادائهم وسلوكهم، وقد توعد الرسول محمد ﷺ الوالي (القائد) الذي يُعرِض عن حقوق الناس ويستهين بحاجاتهم قائلا: "ما من أمام او والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته وخلته ومسكنته"، بالإضافة الى ذلك عليها ما يأتي:

- حماية التابعين من شرور نفسها عندما تتجه بها نحو تفضيل مصالحها الشخصية على مصالحهم، وتمنع المقربين منها من

استغلال قربهم منها في الحاق الاذى بالتابعين، ولذلك وجه الله تعالى الرسول محمدا ﷺ بان ينذر عشيرته الأقربين في قوله "وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ"(6)، وبناء على ذلك دعا الرسول محمد ﷺ قريشا فاجتمعوا فعم وخص فقال "يا بني كعب بن لؤي! أنقذوا انفسكم من النار، يا بني مرة بن كعب! أنقذوا انفسكم من النار، يا بني هاشم! أنقذوا انفسكم من النار، يا بني عبد المطلب! أنقذوا انفسكم من النار، ويا فاطمة! أنقذي نفسك من النار فاني لا أملك لكم من الله شيئا".

- حماية التابعين من شرور أنفسهم عندما تدفعهم للتكاسل والفساد والصراعات معها او مع بعضهم البعض او إلحاق الأضرار بالمنظمة.
- حماية التابعين من شرور الاخرين خارج المنظمة.

حماية التابعين من الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى امر موسى عليه السلام ان يسري ببني اسرائيل ليلا لينقذهم من ظلم فرعون وبطشه في قوله تعالى "فأسرِ بعبادي ليلا انكم متبعون".

- ملازمة التابعين وتنمية العلاقات الاجتماعية معهم.

ملازمة القيادة للتابعين

يتعين على القيادة ملازمة التابعين في الحل والترحال دائما لكي تحيط بكل ما يتعلق بهم قدر الامكان، وتعمل جهدها لتنمية علاقاتها الاجتماعية والنفسية معهم، ولذلك وجه الله تعالى موسى عليه السلام بملازمة قومه عندما أعجل الى ربه ليرضى عنه وترك قومه خلفه وقد استغل السامري غيابه عنهم فأضلهم، ويتجلى هذا واضحا في قوله تعالى "وَمَا أَعْجَلَكَ عَن قَومِكَ يَا مُوسَىَ قَالَ هُمْ أُوْلاءِ عَلَىَ أَثَرِي وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبّ لِتَرْضَىَ، قَالَ فَإِنّا قَدْ فَتَنّا قَوْمَكَ مِن بَعْدِكَ وَأَضَلّهُمُ السّامِرِيّ"

رفع معنويات التابعين

تتمكن القيادة من رفع معنويات التابعين عندما تهتم بدوافعهم وأهدافهم وحاجاتهم وأفكارهم وملاحظاتهم، وتطور كفاءتهم وتأسيس علاقات معهم على التعاون والثقة والولاء، وتحتفي بنجاحاتهم وانجازاتهم، وتكافئهم كلما حققوا أهدافا متميزة، وتظور أمامهم بانها شجاعة ومتماسكة ومبادرة وواثقة ومطمئنة حتى في اشد حالات قلقها، وتشركهم معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات، وتذلل الصعاب والمشكلات التي تواجههم في العمل، وتسعى جاهدة لدمجهم مع المنظمة، وتوفر لهم فرصا عديدة للتطور وتمنحهم الامل والتفاؤل بمستقبل افضل، وتشعرهم بانها تستفيد من مقترحاتهم وأفكارهم في تطوير خططها وقراراتها وسلوكها، والأهم من كل ذلك تنظر إليهم على انهم شركاء لها.

تعزيز ولاء التابعين للمنظمة

يشير مفهوم ولاء التابعين للمنظمة إلى مجموعة المشاعر الصادقة النابعة من داخلهم التي تؤكد رغبتهم في الانتماء للمنظمة،

وفي استمرارها وتطورها، ورفض الانتقال إلى منظمات اخرى مهما كانت المغريات المقدمة لهم.

وينبغي ان يكون ولاء التابعين للمنظمة وليس للقيادة شخصيا فهي مغادرة موقعها عاجلا او آجلا، ويكون مقترنا بالكفاءة، اذ لا يكون للولاء مغزى اذا كانت كفاءتهم متدنية ولا تعزز قدرة القيادة على تحقيق الاهداف.

وتؤكد الحقائق ان فوز القيادة بولاء التابعين امر ليس سهلا، وانما يتطلب بذل جهود كبيرة ويستغرق في بعض الحالات وقتا طويلا بسبب تداخل العوامل والمتغيرات التي تسهم فيه.

فوائد ولاء التابعين للمنظمة

تترتب عن ولاء التابعين للمنظمة نتائج ايجابية مهمة منها(7):

- تبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها من خلال تطوير انتاجيتها كميا ونوعيا والمحافظة على ممتلكاتها المادية والمعنوية.
- انهاء الصراعات والمشكلات داخل المنظمة أو خفضها إلى اقل مستوى ممكن.

مظاهر وَلاء التابعين للمنظمة

- الاستمرار مع المنظمة بصرف النظر عن المغريات التي تدفعهم الى الانتقال باتجاه منظمات اخرى.
- الرغبة العارمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إنجاز الاعمال بالكفاءة المطلوبة.
- انعدام الصراعات داخل المنظمة.

متطلبات ترسيخ ولاء التابعين للمنظمة

- توسيع مشاركة التابعين في عمليات التخطيط وصنع القرارات وإدارة المنظمة.
- تمكين التابعين من تحقيق اهدافهم المادية والمعنوية.
- تكليف التابعين بالأعمال على وفق امكاناتهم ورغباتهم واختصاصاتهم.
- توفير بيئة عمل امنة للتابعين.
- اعتماد الكفاءة والسلوك الافضل في تعيين التابعين وترقيتهم.
- توطيد العلاقات بين القيادة والتابعين.
- تزويد التابعين بمعلومات عن خطط المنظمة ونجاحاتها وإخفاقاتها، والمشكلات والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها.
- الابتعاد عن تصيد أخطاء التابعين.

تمحيص ولاء التابعين

يتعين على القيادة تمحيص ولاء التابعين وتشخيص الأسباب التي تكمن خلف ارتفاعه أو انخفاضه بصورة موضوعية[9] بهدف اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تعزز العوامل التي تسهم في ارتفاعه، وفي ذات الوقت الحد من تأثير العوامل التي تدفع باتجاه انخفاضه[10].

تمحيص ولاء التابعين

لما نصر الله تعالى المسلمين على أعدائهم في معركة بدر، وذاع لهم الصيت، دخل معهم في الإسلام ظاهراً من ليس معهم باطناً، فاقتضت حكمة الله عز وجل بعد ذلك أن يسبب لهم محنة ليمتحن مدى ايمانهم فكانت معركة احد التي فرزت الموالين حقا للرسول محمد صلى عليه وسلم عن سواهم، فقد استمر معه بعد تلك المعركة الموالون بينما انصرف عنه المنافقون وتكلموا بما كانوا يكتمون، وظهرت مخبأتهم وعاد تلويحهم تصريحاً بعدما أرجف بان الرسول صلى الله عليه وآله قتل في تلك المعركة، ويؤكد هذا قوله تعالى " مَّا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ "، وقوله الله تعالى "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ".

تفويض الصلاحيات للتابعين

يشير مفهوم تفويض الصلاحيات إلى منح التابعين قدراً من الصلاحيات التي تمكنهم من ادارة الاعمال المكلفين بها دون الحاجة إلى إذن من القيادة، او هو منح التابعين السلطة اللازمة لإنجاز بعض الاعمال نيابة عن القيادة، او هو تنازل القيادة عن بعض سلطاتها إلى التابعين لإنجاز الاعمال دون الرجوع إليها مع بقائها مسؤولة عن تلك الاعمال.

ويزداد توجه القيادات في المجتمعات المتقدمة في المرحلة المعاصرة نحو تفويض صلاحية إنجاز بعض الاعمال الى التابعين،

ولا سيما بعد ان أصبحت غير قادرة على انجاز جميع الاعمال المسؤولة عنها بمفردها مهما بلغت قدراتها وامكاناتها بسبب التوسع الكمي والنوعي في مسؤولياتها، بينما لا تفوض معظم القيادات في المجتمعات المتخلفة الصلاحيات للتابعين ولا سيما القيادات العليا المتسلطة التي تسعى لتحقيق مصالحها الشخصية من موقع القيادة، وترغب في احكام سيطرتها على جميع الاعمال وتهميش دور التابعين في المنظمة.

فوائد تفويض الصلاحيات

يحقق التفويض فوائد عديدة للقيادة والتابعين والمنظمة والذين لهم علاقة بأعمال المنظمة منها(11):

- يوفر المزيد من الوقت للقيادة للتركيز على الاعمال المهمة.
- يرفع معنويات التابعين ويعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم الى الابداع، واطلاق unleash امكاناتهم وتطوير قدراتهم والاقدام على اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويعد هذا من أصعب مسؤوليات القيادة من وجهة نظر المدير التنفيذي لشركة جونسن اند جونسن الامريكية الذي يرى ان التابعين يترددون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بسبب خوفهم من ارتكاب الاخطاء.
- خفض كلفة انجاز الاعمال.
- تمكين زبائن المنظمة من الحصول على السلع والخدمات بوقت قصير وكلفة اقل.
- يساعد القيادة على اكتشاف قدرات التابعين وكفاءتهم ومدى حاجتهم للتدريب والتطوير او نقلهم إلى اعمال اخرى.

متطلبات تفويض الصلاحيات

- ايمان القيادة بان التفويض لا يقلل من هيبتها ومكانتها بين التابعين.
- تفويض الصلاحيات بالحدود التي تسمح بتحقيق الأهداف لمن يمتلك الرغبة في التطور والاستعداد لحمل مسؤولية القرارات.
- تدريب المفوضين على الاعمال التي تفوض لهم.
- جعل مسؤوليات التابعين مساوية للصلاحيات الممنوحة لهم.
- تحديد ما يفوض، ومن يفوض في ضوء دراسة دقيقة للعوامل الاتية: رغبة التابعين في حمل مسؤوليات اكبر، وكفاءتهم، وطبيعة الاعمال في المنظمة.
- بقاء القيادة مسؤولة عن الاعمال التي تفوضها للتابعين.
- متابعة انجاز اعمال المفوضين، وقياس ادائهم بأساليب وادوات موضوعية تمكن من تقويم نتائج تنفيذ الاعمال المفوضة لهم.
- التحقق من فهم التابعين لحدود الصلاحيات المخولة لهم.

تقويم التابعين

يستهدف تقويم التابعين معرفة كفاءة ادائهم وحسن التزامهم واستقامة سلوكهم، ولذلك فانه يثير في بعض الحالات شعورا سلبيا لديهم لتوقعهم بان القيادة تهدف منه كشف اخطائهم وتقصيرهم ومعاقبتهم، وليس تحديد المشكلات التي تواجههم اثناء اداء الاعمال واتخاذ الاجراءات لمعالجتها وتطوير ادائهم وسلوكهم إلى المستويات المطلوبة، ومكافأة من يستحق المكافأة تثمينا وتشجيعا له للاستمرار بهذا الاتجاه، وفي ذات الوقت حثهم بجميع أساليب الترغيب والترهيب لتطوير سلوكهم وادائهم والابتعاد عن ارتكاب المخالفات.

متطلبات تقويم التابعين

- تحديد مستويات الاداء المطلوب.
- تقويم اداء التابعين وسلوكهم بموضوعية شديدة ومناقشة نتائج التقويم معهم.
- وضع تعليمات واضحة تبين المكافآت التي تمنح لمن يكون اداؤه وسلوكه متميزا والعقوبات التي تفرض على الذين يكون اداؤهم ادنى من المستويات المطلوبة أو يكون سلوكهم مخالفا للتعليمات، وعرضها على التابعين ومناقشتها معهم.
- تقديم المكافآت للتابعين المستحقين وتكريمهم بحضور زملائهم في الوقت المناسب.
- لا تفرض عقوبات على قائد المجموعة امام مجموعته لكيلا ينهار مبدأ السلطة، وفي ذات الوقت لا يُجمع المعاقبون في عمل واحد.
- تعزيز أهمية دور التقويم الذاتي لدى التابعين وحثهم على تقدير ادائهم وسلوكهم بأنفسهم قبل أن تقوّمهم القيادة[12].

وجدير ذكره ان تقويم التابعين في المجتمعات المتخلفة يتم على وفق اسس بعيدة جدا عن الموضوعية في معظم الحالات، وغالبا ما يستهدف تصيد اخطائهم ومعاقبتهم، ولذلك فان معظمهم يمقتون عمليات تقويمهم لتوقعهم بان القيادة تستهدف من تلك العمليات فرض عقوبات قاسية عليهم دون حق بهدف ارغامهم على الاذعان لها.

مراقبة اداء التابعين وسلوكهم

تعد مراقبة اداء التابعين وسلوكهم من بين اهم المهام التي تمكن القيادة من معرفة مدى ادائهم للأعمال المنوطة بهم بالمستوى المطلوب، ومدى التزامهم بتنفيذ الخطط والتوجيهات والتعليمات

الصادرة اليهم، ولذلك يتعين عليها من اجل تحقيق تلك الغاية اعداد برامج للرقابة متقنة وتنفيذها بكفاءة وموضوعية بهدف توجيه التابعين وتدريبهم وتمكينهم من التغلب على المعيقات التي تمنعهم من الارتقاء بأدائهم وسلوكهم، ومكافأتهم أو معاقبتهم في ضوء ادائهم وسلوكهم.

اعداد الخطط

يعرف التخطيط بانه عملية التفكير فيما يجب تحقيقه في المستقبل، أو تحديد ما يجب الوصول اليه بطريقة علمية منظمة بعيدة عن التخمين والحدس.

ويعرض التخطيط خيارات القيادة والأهداف التي تسعى لتحقيقها في المستقبل، ويبين مسارات الاعمال اللازمة لتحقيق تلك الخيارات والاهداف.

ويؤكد التخطيط تصميم القيادة على التدخل في الاحداث والبيئة وتطويعهما وتوظيفهما في تحقيق اهداف محددة على وفق رؤية موضوعية واضحة عن المستقبل معدة في ضوء دراسة مستفيضة لمعطيات البيئة وفرصها وتحدياتها والتغيرات المحتملة فيها، وليس على ما تمليه عليها هواجس اللحظة والمواقف وردود الافعال.

ولا بد ان تدرك القيادة انها ملزمة بالتخطيط والتنبؤ لتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة ولمواجهة التحديات والمنافسة والتغيرات ولتفادي الازمات والمشكلات أو خفض انعكاساتها السلبية الى ادنى مستوى، وفي ذات الوقت تؤمن ان الخطط مهما كانت متقنة وموضوعية لا تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة ما لم تنفذ بكفاءة عالية وفي الوقت المناسب.

فوائد التخطيط

تحقق القيادة من التخطيط الفوائد الاتية[13]:

- يعرض الاهداف المطلوب تحقيقها والسلوك الأمثل لبلوغها بعيدا عن الحدس والتخمينات، ويعرض لها صورة للمستقبل الذي ترغب في الوصول اليه اعتمادا على معطيات الحاضر وما تحقق في الماضي.
- الاستعداد لمواجهة تأثيرات الاحداث والتغيرات والتحديات والمشكلات في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).
- توظيف الفرص والامكانات المتاحة بكفاءة.
- تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، ومن يتولى تنفيذها، وكيف تنفذ وأين ومتى يتم ذلك.
- تحديد مسؤوليات التابعين عن تنفيذ الاعمال.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين القيادة والتابعين والحد من الصراعات فيما بينهم.
- خفض كلفة انجاز الاعمال، وتؤكد الدراسات ان 20% من الوقت الذي تمضيه القيادة في التخطيط من اجل تحقيق الأهداف يمكّنها من توفير 80% من الوقت الذي تمضيه في التنفيذ، وقد اجاب الجنرال ايزنهاور عندما سئل عن قيمة الخطة "ان الخطة لا قيمة لها ولكن التخطيط هو الأهم".
- يشعر التابعون عندما يشاركون في اعداد الخطط بان القيادة لا تتجاهل أهمية دورهم فترتفع معنوياتهم ويتحفزون لبذل أفضل الجهود في تنفيذ الخطط التي أسهموا في اعدادها[14].
- يحفز الجميع (قيادة وتابعين) لتركيز جل اهتمامهم على الأهداف التي ينبغي تحقيقها في المستقبل.
- يوفر مقاييس للرقابة وتقويم الاداء[15].

متطلبات اعداد الخطط

- توفر معلومات واضحة وموضوعية ودقيقة عن بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).
- اعداد سيناريوهات مختلفة للوصول إلى الأهداف.
- مشاركة التابعين في اعداد الخطط.
- تهيئة متطلبات تنفيذ الخطط.

مبادئ التخطيط

يتعين على القيادة مراعاة المبادئ الآتية عند اعداد الخطط:

- الهدفية: ويلزم هذا المبدأ القيادة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء دراسة مستفيضة للفرص والامكانات والتحديات المحتملة.
- الواقعية: ويفرض على القيادة الابتعاد عن المبالغة في أهدافها، فلا تجعل سقف اهدافها مرتفعا فيتعذر تحقيقها فتنتشر حالات الاحباط بين صفوف الجميع (قيادة وتابعين)، ولا تجعل اهدافها متواضعة جداً فتخلق حالة من التداعي والتقاعس ويعطل توظيف الطاقات والامكانات والموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة.
- الشمول: ويلزم ان يكون التخطيط شاملا لجميع الانشطة والفعاليات التي تضطلع بها المنظمة، ولا يقتصر على بعض الانشطة دون البعض الآخر.
- الالتزام: ويفرض على الجميع الالتزام بالخطط بعد اقرارها والمصادقة عليها من قبل الجهات التي تمتلك حق المصادقة عليها.

- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ: ويقضي بمنح الوحدات الفرعية صلاحيات تمكنها من تنفيذ الاعمال دون الرجوع إلى الإدارة المركزية للحصول على الموافقات المطلوبة بهدف تقليص الاجراءات اللازمة لإنجاز الاعمال والاقتصاد في الوقت والتكاليف المطلوبة لتنفيذ الخطط.
- الاستمرار: ويؤكد هذا المبدأ ان عمليات التخطيط ينبغي ان تكون مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في العمل، ويلزم القيادة بأعداد خطط استراتيجية بالإضافة الى خطط مرحلية تسهم أهدافها بصورة مباشرة وفاعلة في تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية.
- المرونة: بهدف تمكين القيادة من مواجهة المشكلات التي تحصل بسبب التطورات والمستجدات والتحديات التي تحدث خلال تنفيذ الخطط.

مراحل عملية التخطيط

تتم عملية التخطيط على وفق المراحل الآتية:

1. تحليل المواقف.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد البدائل.
4. تقويم البدائل.
5. اختيار البديل الافضل.
6. تنفيذ الخطة.
7. تقويم نتائج تنفيذ الخطة.
8. تصحيح الانحرافات.

1. مرحلة تحليل المواقف: ويتم فيها دراسة الوضع الراهن بهدف معرفة الفرص والامكانات والموارد المتاحة حاليا وفي المستقبل، والتحديات والمشكلات المحتملة، ومديات تأثيراتها في تنفيذ الخطة في المستقبل.
2. مرحلة تحديد الأهداف: ويتم فيها تحديد الأهداف goals التي ينبغي تحقيقها في المستقبل بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء رؤى استشرافية للفرص والتحديات والامكانات والموارد المحتملة.
3. مرحلة تحديد البدائل التي تمكن من الوصول إلى الأهداف المطلوبة في ضوء بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية تكشف بوضوح عن جميع المتغيرات والامكانات الحالية والمتوقعة في المستقبل.
4. مرحلة تقويم البدائل واختيار البديل الافضل: يتعين على القيادة دراسة جميع البدائل وتقويمها بصورة موضوعية على وفق أساليب علمية بهدف معرفة مزايا كل بديل وعيوبه، ومدى توفر الامكانات المطلوبة لتنفيذه واختيار البديل الافضل بعد التأكد من توفر متطلبات تنفيذه.

تبعات الخطأ في المفاضلة بين البدائل

يخبر القرآن الكريم ان سيدنا آدم عليه السلام عندما تعرض للمفاضلة بين الانصياع إلى اوامر الله تعالى التي نهته عن الاكل من الشجرة المحرمة وبين الاستماع إلى غواية الشيطان انه اختار البديل الخطأ اذ اخذ بما طرحه عليه الشيطان فاخرجه الله تعالى من الجنة، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ اهْبِطَا مِنْهَا جَمِيعًا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ".

5. مرحلة تنفيذ الخطة: ويتم بعد اقرار الخطة الايعاز إلى الجهات

المعنية لتنفيذها كل حسب مسؤولياته.

6. مرحلة تقويم نتائج التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة قياس نتائج تنفيذ الخطة ومعرفة مدى كفاءة عمليات اعداد الخطة وتنفيذها، ويفضل ان تتم عمليات التقويم خلال عمليات التنفيذ بصورة مستمرة منعا لتراكم اضرار الانحرافات السلبية في تنفيذ الخطة.
7. مرحلة تصحيح الانحرافات: ينبغي اعداد برامج لتصحيح الانحرافات وتنفيذها في ضوء طبيعة الانحرافات واسبابها.

انعكاسات الخطأ في التخطيط

وضع اخر خلفاء بني امية مروان الثاني بن محمد بن مروان بن الحكم بن أبي العاص بن أمية خطة لقهر جيش العباسيين الذي تقدم لمحاربته تقوم على اساس اخراج جميع اموال دولته ونثرها امام جنده معتقدا ان ذلك يزيد حماس جنده اثناء معركتهم مع جيش العباسيين، ولكن جنده انشغلوا بجمع الاموال التي نثرها امامهم وتركوا ملاقاة عدوهم فمال عليهم اعداؤهم فهزموا شر هزيمة فاضطر مروان الى الفرار إلى الموصل، ومنها إلى حران فحمص فدمشق ففلسطين، وانتهى إلى بوصير في مصر فقتل فيها (قتله أبو عمرو بن إسماعيل المرادى الجرجاني) وحمل رأسه إلى السفاح العباسي.

اتخاذ القرارات

يعرف القرار بانه اختيار حل أو بديل من بين مجموعة حلول أو بدائل ممكنة تسهم في تحقيق التوظيف الافضل للموارد والفرص ومعالجة مشكلات العمل، او يعرف بانه عملية تفكير مركّبة الهدف

منها اختيار أفضل البدائل المتاحة في موقف معيّن من أجل الوصول الى الهدف أو الاهداف المطلوبة.

ويعد صنع القرارات واتخاذها جوهر عمل القيادة فهي ملزمة بحكم عملها باتخاذ العديد من القرارات التي تستهدف منها تحقيق أهداف المنظمة وأهداف التابعين ضمن بيئة فيها الكثير من الفرص والمعطيات والتحديات، ولذلك لا بد أن تكون القيادة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب في ضوء دراسة موضوعية لمعطيات المواقف التي تواجهها والتحديات والفرص والبدائل المتاحة، وتنفيذها في الوقت المناسب، وتقويم النتائج التي تترتب عنها بموضوعية شديدة لتتمكن من معرفة مدى كفاءتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وينبغي ان تولي القيادة صنع القرارات واتخاذها أهمية قصوى وتتولى دراسة جميع الخيارات والسيناريوهات وتحليلها بموضوعية شديدة بسبب خطورة النتائج (الايجابية او السلبية) التي تترتب عنها، ولا سيما القرارات الاستراتيجية التي تكون لها تأثيرات كبيرة على مستقبل القيادة والمنظمة والتابعين.

ويتعين على القيادة توظيف العقل والمنطق والحكمة في صنع القرارات واتخاذها، وان تشرك التابعين والمعنيين بالأمر معها في تلك العمليات، ولا تقدم على اتخاذ القرارات المهمة تحت تأثير التوتر والقلق والغضب والانفعال.

ويتعين على القيادة ان تتوقع ان الجميع قد لا يوافقون على كل قراراتها مهما كانت دقيقة وموضوعية وتتسم بالشفافية والأمانة وتستهدف تحقيق المصلحة العامة ومصنوعة في ضوء المتاح من المعطيات والتعاون مع المعنين، وتتطلب مواجهة هذه الاشكالية منها ان تؤكد لمعارضي قراراتها بانها على استعداد للتراجع عن قراراتها عندما يقدمون بدائل افضل.

ولا بد ان تتخلى القيادة تماماً عن فكرة اتخاذ قرارات مثالية تحقق لها كافة أهدافها دون تقديم أي تضحيات، فلا يوجد في الواقع قرارات مثالية لكن توجد حلول مناسبة أكثر من غيرها.

مراحل اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات عبر المراحل الاتية:

- تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها وابعادها وتأثيراتها على مستقبل المنظمة والتابعين بموضوعية متناهية.
- تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة بعد استشارة الخبراء والمعنيين.
- تقويم البدائل المتاحة في ضوء ايجابياتها وسلبياتها بموضوعية شديدة
- اتخاذ القرار النهائي واحاطة الجهات التي لها علاقة به والجهات التي تناط بها مسؤولية تنفيذه علما.
- توفير الامكانات المطلوبة لتنفيذ القرار.
- تنفيذ القرار.
- متابعة تنفيذ القرار اثناء التفيذ وبعد الانتهاء من التنفيذ.
- تقويم كفاءة تنفيذ القرار.

مشاركة التابعين في صنع القرارات

دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على اتاحة الفرصة للتابعين للمشاركة في عمليات صنع القرارات بعدما أدركت أهمية الفوائد التي تتحقق لها من ذلك، بينما ترفض القيادات في المجتمعات المتخلفة مشاركة التابعين في صنع القرارت اعتقادا منها بان ذلك

يقلل من هيبتها ومكانتها بينهم، وفيما يأتي ايجابيات مشاركة التابعين في صنع القرارات:

- توظيف العقل الجمعي بدلا عن العقل الفردي في إنتاج المزيد من البدائل التي تسهم في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص بكفاءة عالية.
- زيادة إحساس التابعين بمكانتهم وأهميتهم في المنظمة، فيرتفع مستوى ولاءهم للمنظمة وتتطور انتاجيتهم كميا ونوعيا.
- تعميق ثقافة الحوار وقبول التعددية والاختلاف في المنظمة.

اما أهم سلبيات مشاركة التابعين في صنع القرارات فهي:

- تستغرق عملية صنع القرارات واتخاذها وقتا طويلا ولذلك لا تصلح في الازمات والطوارئ.
- تتمخض عنها في بعض الحالات قرارات توفيقية ضعيفة.
- يتولد لدى التابعين عندما يشتركون مع القيادة في صنع القرارات انطباع بانها لا تستطيع بمفردها حل المشكلات أو توظيف الفرص بكفاءة، ويترتب عن هذا نتائج خطيرة من اهمها انهم لا يحترمونها ولا ينفذون تعليماتها، وتؤكد الوقائع ان هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات المتخلفة.

أنواع القرارات

أولا: انواع القرارات حسب اهميتها

- قرارات استراتيجية تهتم بالمشكلات المعقدة والأهداف طويلة الامد التي لها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة، ويؤدي الفشل فيها إلى أضرار وعواقب وخيمة ومشكلات معقدة، وقد اخذ الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية strategic

decisions يتزايد في جميع المنظمات المعاصرة لأهميتها في تحديد المسارات والأهداف التي يتوقف عليها استمرار المنظمة وتطورها في المستقبل.

- قرارات مرحلية تعنى بالمشكلات الروتينية المتكررة والأهداف قصيرة الامد وترسم سياسات مرحلية تسهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

ثانيا: انواع القرارات حسب تكرارها

- قرارات متكررة: وهذه تكون روتينية واجراءاتها محددة ومعروفة، ومن امثلتها القرارات المتعلقة باستقطاب التابعين وتعيينهم وتدريبهم وتحديد رواتبهم أو اجورهم.
- قرارات غير متكررة: وتتناول على سبيل المثال توسيع اعمال المنظمة أو تقليصها، أو مواجهة المشكلات المعقدة.

ثالثا: انواع القرارات حسب مشاركة التابعين

- قرارات يشارك التابعون فيها، وقد تزايد الميل في المرحلة المعاصرة الى هذه القرارات بعدما اضحى من الصعب على القيادة الاحاطة بكل ما يؤثر في قدرتها على تحقيق الاهداف بسبب تسارع التطورات السياسية والاقتصادية والعلمية والاجتماعية وتزايد التعقيدات في بيئة العمل.
- قرارات تتخذها القيادة بمفردها.

رابعا: أنواع القرارات حسب درجة المخاطرة فيها

- قرارات في حالة اليقين: وتكون القيادة على يقين ان نتائجها إيجابية.

- قرارات في حالة المخاطرة: وتكون نتائجها معروفة ومتوقعة مسبقاً ولكن فيها نوعا من المجازفة.
- قرارات في حالة الشك: وتكون نتائجها مجهولة.
- قرارات في حالة المخاطرة والشك: وتكون النتائج التي تترتب عنها غير مؤكدة.

خامسا: انواع القرارات حسب استقرار البيئة:

- قرارات تتخذ في بيئة عمل مستقرة يمكن التنبؤ بمعطياتها، وتكون عملية اتخاذها سهلة ويمكن معرفة نتائجها مسبقا إلى حد ما.
- قرارات تتخذ في بيئة عمل غير مستقرة، وهذه تكون معقدة وتتطلب دراسة مستفيضة لجميع المتغيرات في البيئة، وتكون احتمالات الإخفاق فيها مرتفعة ولا سيما عندما تتغير بيئة العمل بصورة سريعة ومفاجئة.

سمات القرارات الجيدة

- تحقق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- يمكن تنفيذها بالامكانات المتاحة.
- تعتمد على بيانات ومعلومات موضوعية.
- تتميز بالمرونة.
- لا تكون توفيقية.
- تكون احتمالات الخطأ فيها في أدنى مستوى.
- تكون فوائدها أكثر من تكلفتها

نماذج من القرارات المهمة

تزخر سيرة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم العطرة بأمثلة كثيرة عن القرارات الصعبة التي اتخذها دون تردد، منها حين ذهبت قريش إلى عمه أبي طالب عدة مرات، وشددوا عليه في الكلام حتى أنهم هددوا بإيذاء محمد صلى الله عليه وسلم، فلما رأى أبو طالب عزمهم بعث إلى محمد صلى الله عليه وسلم وقال له: "يا ابن أخي إن قريشا قد جاءت فقالوا لي كذا وكذا، فَأَبقِ عَلَيَّ وعلى نفسك، ولا تُحَمِّلنِي من الأمر ما لا أُطِيق"، فقال: "يا عم، والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته"، فلما هم بالانصراف ناداه أبو طالب فلمَّا أقبل قال له: "اذهب يا ابن أخي فقل ما أحببت، فو الله لا أُسْلِمُكَ لشيء أبداً".

ويظهر من هذا ان الرسول صلى الله عليه وسلم قد اتخذ قرارا صعبا واختار بديلا من بين بديلين، البديل الأول هو ترك الدعوة إلى الله تعالى والانصياع لقريش ليبقي على نفسه وعلى عمه، أما البديل الثاني فهو ان يستمر في الدعوة إلى الله تعالى محتملاً في ذلك ما قد يحدث له من قريش، فاختار البديل الثاني واستمر في الدعوة إلى الله.

وقد اتخذ الرسول صلى الله عليه وسلم قرارات صعبة اخرى منها قرار الهجرة الى المدينة، وقرار عقد صلح الحديبية، وقرار فتح مكة.

متطلبات صنع القرارات واتخاذها

يتعين على القيادة مراعاة ما يأتي عند صنع القرارات واتخاذها(16):

- تغليب مصالح المنظمة على المصالح الشخصية.
- ايجاد أكبر عدد ممكن من البدائل، ودراستها وتقويمها واختيار البديل الافضل الممكن تنفيذه.
- اتخاذ القرارات بموضوعية شديدة وفي الوقت المناسب.

- اتاحة الفرصة للتابعين للمشاركة واستشارة أصحاب الخبرات بهدف الارتقاء بكفاءة القرارات، وهذا ما دأبت عليه المنظمات في المجتمعات المتقدمة على جميع المستويات حتى على مستوى الدولة، فهي توظف مختبرات مجتمعية تتولى استطلاع الرأي ثم دراسة الاستطلاعات وبعد ذلك تتخذ القرار المناسب، بينما تكون القرارات في المجتمعات المتخلفة ارتجالية ودون استشارة المختصين ويكون الهدف منها تحقيق مصالح القيادة واعوانها الشخصية.
- توضيح ابعاد القرارات للمعنيين بتنفيذها وتهيئتهم لقبولها ودعمها.
- توفير متطلبات تنفيذ القرارات.
- تنفيذ القرارات في الوقت المناسب ودون تردد لكيلا تحدث مشكلات لها انعكاسات سلبية، أو تضيع فرص مهمة ومفيدة قد لا تتكرر في المستقبل، وتجدر الاشارة إلى ان هناك فرقا واضحا بين التأخير في تنفيذ القرارات والتأني فيها، اذ يؤدي التأخير إلى مشكلات غير مبررة، بينما يسهم التأني في اتاحة الفرصة للتفكر والتأمل في النتائج التي تترتب عن تنفيذ القرارات، ويقول احدهم في هذا الصدد:

"اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فان فساد الرأي ان تترددا"

- تقويم النتائج المترتبة عن تنفيذ القرارات ومعالجة الاخطاء في الوقت المناسب.
- استعداد القيادة لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن القرارات

حمل مسؤولية نتائج القرارات

يقول المدرب بير براينت Bear Bryant عندما سئل عن مسؤوليته عن النتائج التي تترتب عن القرارات: "اذا ترتبت عن القرارات نتائج مخيبة للامال وساءت الأمور وكانت لها انعكاسات سلبية فأقول للجميع انا السبب في ذلك، واذا كانت نتائج القرارات شبه جيدة اعلن باننا نحن حققنا ذلك، واذا كانت نتائج القرارات ممتازة فأؤكد ان التابعين هم الذين حققوا تلك النتائج".

المصدر:

John C.Maxwell, Developing The Leaders Around You, (Nashville:Thomas Nelson Publishers,1995),p.2.

وجدير ذكره ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تنسب النجاحات الى نفسها بينما تتنصل من تبعات الإخفاق او تلقي بها على التابعين.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

تتخذ القرارات وسط بيئة تتغير باستمرار وفيها العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها بصورة مستمرة وتكون لها تأثيرات واضحة في كفاءة القرارات، وفيما يأتي العوامل التي يتعين على القيادة دراستها بموضوعية شديدة قبل اتخاذ القرارات:

1. بيئة المنظمة الداخلية من حيث الإمكانات والموارد ومدى استعداد العاملين لتنفيذ القرارات.
2. البيئة الخارجية ومدى دعمها للقيادة فيما يتعلق بتوفير عوامل الانتاج وقبول المنتجات.
3. كفاءة متخذي القرارات في انتاج قرارات فاعلة.

تبعات القرارات الخطأ

تظهر من آيات القرآن الكريم النتائج الكارثية التي تترتب عن الخطأ في القرارات، فقد طرد ابليس من الجنة بسبب قراره رفض السجود لآدم، واخرج ادم من الجنة بسبب قراره الاكل من الشجرة التي نهاه الله تعالى عنها.

وتؤكد الوقائع ان القرارات الخطأ التي اتخذتها القيادات في مشارق الارض ومغاربها عبر مسيرة الانسانية كان لها تأثيرات سلبية عليها وعلى التابعين وعلى الاخرين، فمثلا الحقت قرارات كل من هتلر وجمال عبد الناصر وصدام حسين والقذافي دمارا ليس بهم والتابعين لهم فحسب وانما بشعوب اخرى.

مديات المشاركة في اتخاذ القرارات

تتم مشاركة التابعين في صنع القرارات واتخاذها ضمن المديات الاتية:

1. يتولى التابعون تقديم المعلومات والبيانات المطلوبة للقيادة وهي تتولى اتخاذ القرارات.
2. يشارك التابعون القيادة في دراسة المشكلات وتحديد الأهداف في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة، وتتولى القيادة اتخاذ القرارات المطلوبة.
3. تتولى القيادة مناقشة القرارات مع التابعين قبل اتخاذها، وتطلب اليهم اقتراح البدائل وتقويم النتائج المحتملة من القرارات المزمع اتخاذها.

4. يسهم التابعون بصورة مباشرة وفاعلة في جميع مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها.

ويظهر مما تقدم ان دور التابعين في المديات الثلاث الأولى يقتصر على المساهمة في صنع القرارات، اما في المدى الرابع فهم يشتركون مع القيادة بصورة مباشرة في صنع القرارات.

متطلبات المشاركة في صنع القرارات

يتطلب نجاح المشاركة في صنع القرارات ما يأتي:

1. تفاعلا ايجابيا بين جميع المشاركين في صنع القرارات.
2. وعي المشاركين بأهمية القرارات واستعدادهم لتنفيذها وحمل مسؤولية نتائجها.
3. ايمان القيادة بأهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات واتخاذها، واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية تامة وصراحة متناهية.
4. احترام التعددية والاختلاف والرأي الآخر، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات.
5. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمشاركين في صنع القرارات بهدف تشجيعهم على المشاركة الفاعلة والايجابية في جميع مراحل صنع القرارات واتخاذها.

معيقات المشاركة في صنع القرارات

تواجه عملية المشاركة في صنع القرارات في المنظمات المعيقات الآتية:

1. رفض بعض القيادات مشاركة التابعين في صنع القرارات

واتخاذها لاعتقادها بأن مشاركتهم في صنع القرارات تؤثر على مركزها الاجتماعي والوظيفي، وتحد من حريتها في العمل.

2. اعتقاد بعض القيادات ان التابعين غير مؤهلين للمشاركة بشكل فاعل في صنع القرارات.
3. خوف التابعين من نتائج المشاركة في القرارات

مشاركة التابعين في صنع القرارات

النموذج الاول:

طلبت بلقيس ملكة سبأ الى قومها مشاركتها في صنع القرار وأن يقدموا إليها رأياً في هذه القضية المهمة عندما تسلمت رسالة من سليمان عليه السلام ان تأتيه وقومها مسلمين، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ إِنَّهُ مِن سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ".

النموذج الثاني:

أشرك ملك مصر في زمن يوسف عليه السلام قومه فيما يتعين اتخاذه عندما رأى رُؤْيَا عَجِيبَةً هَالَتْهُ، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وقال الملك إني أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات يا أيها الملأ أفتوني في رؤياي إن كنتم للرؤيا تعبرون".

النموذج الثالث:

اختار الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في غزوة بدر موقعا ليعسكر فيه المسلمون استعدادا للقاء الكفار، وكانت آبار المياه أمامهم، فنهض الحباب بن المنذر رضي الله عنه وسأل الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم وهو قائد تلك المعركة "أهو منزل أنزله الله أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟" فأجابه الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة". فقال الحباب: "يا رسول الله ما هذا بمنزل" وأشار عليه بالوقوف بحيث تكون آبار المياه خلف المسلمين فلا يستطيع المشركون الوصول إليها، وفعلا أخذ الرسول صلى الله عليه واله وسلم بهذا الرأي الصائب الذي أسهم في تحقيق النصر في تلك المعركة، كما اخذ بمقترح سلمان الفارسي ﵁ في معركة الخندق نظرا لرجاحة مقترحه.

المصدر: موسى، غانم فنجان، فاطمة فالح احمد، استباق مقاومة الاقناع، (السويد: فكخو، مؤسسة فيشون ميديا، 2010) ص: 47.

وضع التنظيم الإداري للمنظمة

تتناول عمليات التنظيم Organization تحديد الاعمال التي تحقق الاهداف المطلوبة وتجميعها في وظائف وتحديد العلاقات بين

العاملين الذين يشغلون تلك الوظائف، أو هو الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية، ولا بد ان يكون متحركا ليتلاءم مع متغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ولا بد ان تدرك القيادة بان التنظيم الملائم لمنظمة معينة ليس من الضروري ان يكون ملائما لمنظمة اخرى نظرا لاختلاف المنظمات من حيث الاهداف والاعمال، وعدد العاملين فيها، والرقعة الجغرافية التي تمارس انشطتها فيها، والامكانات المتاحة.

ويتعين اعادة النظر في التنظيم الاداري للمنظمة كلما طرأت تغيرات (كمية ونوعية) لها تأثيرات واضحة في استمرار المنظمة وتطورها، او تغيرت الاهداف التي تسعى اليها والاعمال التي تضطلع بها، وينبغي ان يحقق التنظيم الاداري ما يأتي:

- تحديد الوحدات الادارية والفنية المسؤولة عن تنفيذ الانشطة.
- توضيح مسؤوليات جميع التابعين وصلاحياتهم والعلاقات بينهم بدقة وموضوعية للحد من الازدواجية وضياع المسؤولية والتداخل بين الانشطة، ومنع الفوضى chaos والتضارب clashes في المنظمة وضياع المسؤولية.
- تطبيق مبدأ التخصص ومبدأ وحدة الامر Unity of command الذي يقضي ان يتلقى كل تابع الاوامر والتعليمات والتوجيهات اثناء العمل من مسؤول واحد.
- توظيف امكانات التابعين بكفاءة عالية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- الاسهام في تشخيص المشكلات التنظيمية ومعالجتها بكفاءة عالية.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- الحد من تعدد المستويات الاشرافية في المنظمة، والغاء

الحلقات الادارية غير الضرورية.
- تسهيل تبادل المعلومات بين القيادة وجميع التابعين في المنظمة.

متطلبات التنظيم الاداري

- تقسيم العمل الى إدارات او أقسام او مجموعات.
- تحديد سلطات جميع العاملين في المنظمة وصلاحياتهم.
- تحديد العلاقات بين إدارات المنظمة وأقسامها وطرق الاتصال فيما بينها.

متابعة تحركات المنافسين والاعداء

لا توجد في مشارق الارض ومغاربها قيادة تستطيع الفوز بعلاقات جيدة مع الجميع مهما كانت مرنة وخبيرة في فن العلاقات الإنسانية، فدائما هناك من لا تتمكن من الارتباط معه بعلاقات جيدة مهما عملت، ولذلك عليها ان تتوقع دائما ان هناك من ينافسها او يناصبها العداء أو يحاول ان يؤلب الآخرين عليها، او يضخم أخطاءها، أو يعتم على نجاحاتها، او يقلل من شأنها بقصد تشويه سمعتها وزعزعة ثقتها بنفسها وزعزعة ثقة اتباعها بها، أو يضع العراقيل التي تحول دون استمرارها وتطورها لأسباب عديدة منها: الاختلاف في الايديولوجيات و/أو الاهداف أو المبادئ، أو حسدا بسبب تفوقها في الانجازات، ويقول مارتن لوثر كينغ: "بعض الاشخاص سينبذونك لان نورك اشد سطوعا مما يتحملون"، ويقول أبو الأسود الدؤلي في ذلك:

"حَسَدوا الفَتى إِذ لَم يَنالوا سَعيهُ   فَالقَومُ أَعداءٌ لَهُ وَخُصومُ

كَضَرائِرِ الحَسناءِ قُلنَ لِوَجهِها   حَسـداً وَبَغيـاً إِنَّهُ لَدَميـمُ

وكذاك من عظمت عليه نعمة   حساده سيف عليه صروم".

ويتعين على القيادة ان تغتنم جميع الفرص التي تعظم قوتها من جهة وتضعف منافسيها واعداءها ولا تتطير منهم وانما تعد مواقفهم السلبية منها ضريبة نجاحها وتميزها في اعمالها، وفي ذات الوقت تتعامل معهم بهدوء وتتابع نشاطاتهم عن كثب وتسعى لمعرفة الأسباب التي تقف وراء مواقفهم منها، ثم تتولى تقدير قوتهم بموضوعية شديدة وتتعامل مع كل واحد منهم بحسب خطره عليها، وتصب اهتمامها على العدو الأخطر، وتسعى ما استطاعت لتحجيم تأثيراته السلبية ومنعه عن إلحاق الاذى بها وبالمنظمة بمختلف الأساليب الممكنة.

ولا بد ان تتولى القيادة دراسة مواقف منافسيها واعدائها بموضوعية شديدة فلربما تجد فيها ما ينبهها إلى ما قد فات عليها أو يعينها على معرفة مواطن قوتها وضعفها في ضوء قبول الاختلاف والتعددية، وتتحاور مع الجميع بما فيهم المختلف معها باحترام شديد من اجل توسيع المشتركات معهم ما استطاعت الى ذلك سبيلا(17)، وتعتمد سياسة التوسع في الصداقات ولا تخلق لها اعداء جددا، ولا تقطع علاقاتها مع الاخرين بما فيهم اعداؤها ومنافسوها حتى وان كانت تلك العلاقة بقدر شعرة، وعليها ارخاءها ان هم شدوها وتشدها ان هم ارخوها لكيلا تنقطع هذه الشعرة مهما كانت الظروف، وليس في ذلك عيب، ولكن العيب هو أن تفرط فيما لا يمكن التفريط فيه من العلاقات مع الاخرين، ولا تضع في حساباتها ان هناك مانعا يمنعها من تأسيس علاقات معهم، ومن المفيد ان تتعرف وجهات نظرهم فهم ربما أكثر خبرة منها في بعض الجوانب، وعليها ان تفهم لعبة "تبادل الأفكار مع الاخرين" وتشترك فيها، وان تجنح للسلم ان هم جنحوا له، وتعد العدة لمواجهتهم وتكون غليظة معهم وتخترق

تنظيماتهم وتفتت قوتهم ما اقتدرت ان هم امعنوا في الحاق الاذى بها لترغمهم على احترامها واستشعار قوتها وامكاناتها وهيبتها، كما يقول الشاعر الفند الزماني في حرب البسوس:

"صَفحْنا عَنْ بَنِي ذُهْلٍ وَقُلْنا الْقَوْمُ إخْوَانُ
وعَسَى الأَيَّامُ أنْ يَرْجِعْنَ قَوْمًا كَالَّذِي كَانُوا
فلَمَّا صَرَّحَ الشَّر فَأَمْسَى وَهْوَ عُرْيانُ
ولَمْ يَبْقَ سِوَى العُدْوَانِ دِنَّاهُمْ كَمَا دَانُوا
وَبَعْضُ الْحِلْمِ عِنْدَ الْجَهْلِ لِلذِّلَّةِ إذْعَانُ
وَفِي الشَّرِّ نَجَاةٌ حِين لاَ يُنْجِيكَ إحْسَانُ".

ويتعين على القيادة مراقبة تحركات التابعين عن كثب، ولا سيما اولئك الذين يعتريها الشك في اخلاصهم لها، لمنع تسريبهم معلومات عن خططها واهدافها واعمالها الى اعدائها ومنافسيها.

وتؤكد الحقائق ان القادة في الدول المتقدمة يقدرون قوة اعدائهم ومنافسيهم بموضوعية شديدة، بينما يعتمد قادة الدول المتخلفة اسلوب الاستهانة بقوة اعدائهم ومنافسيهم وكان ذلك من اهم اسباب دحر اعدائهم ومنافسيهم لهم، والانكى من ذلك يحسبون حديث التابعين عن قوة الاعداء والمنافسين الحقيقية خيانة وعمالة وشقا للصف ونشرا للوهن، ويفرضون على وسائل الاعلام ان لا تتحدث عن قوة اعدائهم ومنافسيهم وانما عن المبالغة في قدرتهم على تدمير اعدائهم ومنافسيهم، وقد عمل على وفق هذا النهج جمال عبد الناصر إبان حربه مع اسرائيل في عام 1967، فقد قال "ان مصر قادرة على ان ترمي اسرائيل في البحر" ولكن في الحقيقة استطاعت اسرائيل إلحاق خسائر فادحة بمصر والدول العربية في تلك الحرب واحتلت المزيد من الاراضي العربية، كما اعتمد صدام حسين ذات النهج في حربه مع ايران وغزو الكويت، وفي صراعه مع الولايات المتحدة الامريكية فقد سخر من اعدائه اثناء حرب الكويت عام 1991 واطلق شعارات مثل "يا ما احلى النصر بعون الله"، وكان يصرح في بداية

غزو امريكا للعراق عام 2003 بان حفنة تراب يرميها الفلاح العراقي البسيط تستطيع تضليل اجهزة الرادار الامريكية، وان اطلاقة من بندقية جندي عراقي تسقط الطائرات المعادية.

تشخيص المعارضة

تواجه القيادة احيانا معارضة من التابعين لأسباب قد تتعلق بأهدافها او قراراتها او سلوكاتها أو كفاءتها، ولا سيما بعدما اصبحوا يتمتعون في المرحلة المعاصرة بمساحة واسعة من حرية التعبير عن أفكارهم واهدافهم واحتياجاتهم، وبإمكانهم رفض استبداد القيادة، أو عندما يعتقدون ان ما يحصلون عليه فعلا اقل بكثير من استحقاقاتهم.

فوائد المعارضة وأضرارها

تعد المعارضة سلاحا ذا حدين، فهي من جهة مفيدة عندما ينظر اليها بانها أحد مصادر المعلومات التي تمكن القيادة من تشخيص مواطن الخلل والضعف والقصور في خططها وقراراتها وكفاءتها وسلوكاتها ومعالجتها، ومن جهة اخرى تكون ضارة عندما تكون اسبابها غير موضوعية ويترتب عنها تعطيل اعمال المنظمة أو تدميرها، ولذلك فان القيادات ترتكب خطأ فادحا عندما تتجاهل المعارضة أو تقمعها[18]، ويقول احدهم:

عداتي لهم فضل عليّ ومِنة ٌ	**فلا صرف الرحمن عني الأعاديا**
هم بحثوا عن زلتي فاجتنبتها	**وهم نافسوني فاكتسبت المعاليا**

طبيعة المعارضة

هناك نوعان من المعارضة هما:

- المعارضة الحقيقية: وتحصل عندما يعارض التابعون خطط القيادة وقراراتها وسلوكاتها لأسباب موضوعية، ويتعين على القيادة التعاطي مع هذه المعارضة بإيجابية شديدة على وفق منهج الفوز للجميع (القيادة والمعارضين).
- المعارضة الصورية: تعمد الكثير من القيادات المستبدة بعد تدمير جميع المعارضين الحقيقيين لخططها وأهدافها وقراراتها وسياساتها وسلوكاتها إلى خلق معارضة صورية من بين المتزلفين والمؤيدين لها وتسمح لهم بانتقادها ضمن مديات متفق عليها لتُوهم الآخرين بانها ديمقراطية وتقبل الاختلاف والتعددية.

استشعار المعارضة

تتمكن القيادة من استشعار وجود معارضة التابعين من خلال ما يأتي:

- تدهور ولاء التابعين وانخفاض معنوياتهم وتزايد صراعاتهم معها.
- تدني انتاجية التابعين لأسباب لا علاقة لها بكفاءتهم.
- تدمير التابعين لعوامل الانتاج.
- تزايد شكوى زبائن المنظمة وعملائها من التابعين.
- توقف التابعين عن مد القيادة بالمعلومات التي تطور خططها وقراراتها وسلوكاتها وتبصرها بأخطائها.

انواع المعارضة

يتحدد نوع المعارضة في ضوء عدة متغيرات منها الاسباب الدافعة للمعارضة، ومساحة الحرية المتاحة للمعارضين، وطبيعة

علاقاتهم مع القيادة، ومدى استعدادهم لحمل جميع التبعات التي تترتب عن المعارضة، وفيما يأتي انواع المعارضة:

- المعارضة العلنية: يعتمد التابعون هذا النمط عندما تكون لديهم اسباب حقيقية للمعارضة وتكون علاقاتهم مع القيادة ايجابية ومؤسسة على الولاء وتبادل الثقة، ويتمتعون بسقف مرتفع من حرية التعبير عن آرائهم بصراحة، وتعد القيادة اختلافهم معها رافدا يمدها بالمعلومات التي تعزز تطور المنظمة واستمرارها، وتؤكد الحقائق ان القيادات الدكتاتورية تقمع المعارضة وتنزل بالمعارضين اقصى العقوبات (المادية والمعنوية).
- المعارضة الكامنة: يوظف هذا النمط عندما لا توفر القيادة للتابعين مناخات مناسبة للحوار، وتكون العلاقات بينها وبينهم متوترة ويسودها الشك والارتياب.

استراتيجيات التعاطي مع المعارضة

لا بد للقيادة ان تعد معرفة المعارضة الحالية والمحتملة وتحديد مدياتها وتأثيراتها فيها امرا جوهريا، وتختار الأساليب المناسبة للتعاطي مع المعارضين بعناية فائقة من اجل انهاء الخلافات معهم او تحجيم تأثيراتهم السلبية[19].

وتؤكد الوقائع ان إهمال المعارضة او التعامل معها دون تخطيط متقن يؤدي إلى تفاقمها، وتترتب عن ذلك انعكاسات سلبية على الجميع (المنظمة والقيادة والتابعين)، وفيما يأتي استراتيجيات التعاطي مع المعارضة[20]:

- استراتيجية التقبل الظاهري للمعارضة: وبموجبها تقبل القيادة المعارضة تقبلاً ظاهرياً يقف عند حد التعاطف معها والتظاهر بالاهتمام بها، ولكن هذه الاستراتيجية لا تكون

مجدية وربما تؤدي إلى تصاعد المعارضة وتفاقم الخلافات بينها وبين القيادة.

- استراتيجية التقبل الفاعل للمعارضة: وبموجبها تقبل القيادة المعارضة وتهتم بها اهتماماً حقيقياً وتبحث عن حلول حقيقية ومجدية للخلافات مع المعارضين في ضوء معرفة دوافعهم ومطالبهم حتى وان تطلب الامر منها تقديم تنازلات، شريطة ان تسهم تلك التنازلات في بناء مناخات ايجابية في المنظمة ولا تلحق أضرارا بالمنظمة ولا تقلل من مكانة القيادة وهيبتها، وتتطلب هذه الاستراتيجية من القيادة الاهتمام بالمعارضة وعقد حوارات هادفة مع المعارضين في اجواء تحترم فيها التعددية والاختلاف والاهتمام بالآخر والهدوء وضبط النّفس والرغبة في تشخيص الاسباب التي تدفع للمعارضة ودراستها بموضوعية شديدة واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة اسبابها.
- استراتيجية منع المعارضة: تمنع القيادة التي تعتمد هذه الاستراتيجية المعارضة بجميع الأساليب بما فيها الأساليب القسرية بهدف اضعاف المعارضة او القضاء عليها، وتترتب عن هذه الاستراتيجية اثار سلبية خطيرة على الجميع.

وتؤكد الحقائق المتاحة ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تعتمد الأساليب الديمقراطية وتعمل على وفق استراتيجية التقبل الفاعل للمعارضة، وتعترف بأهمية المعارضة وتقبلها على أنها حق مشروع، وتنظر إليها بمثابة مصدر يمدها بمعلومات مهمة تبصرها بمدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكاتها وما يتعين عليها اعتماده في التعاطي مع الاخر، فتمكنت بذلك من حصد نتائج ايجابية عديدة منها احتواء المعارضة والاستفادة منها في تطوير المنظمات وتمكين

التابعين من تحقيق اهدافهم وحفزهم للولاء للقيادة والمنظمة، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فان البعض منها لا زال يعمل على وفق استراتيجية التقبل الظاهري للمعارضة، والقسم الاعظم منها يمنع المعارضة وينظر إليها على انها شرّ مطلق فيعمل بجميع طاقاته على منعها او استئصالها، وقد ادى ذلك إلى تصاعد المعارضة وتعميق التخلف وارتفاع مستويات القلق والشك والريبة وفقدان الثقة وتوتر العلاقات بين القيادة والتابعين.

بناء الائتلافات والتحالفات

يتعين على القيادة البحث باستمرار عن جهات مؤثرة تمتلك امكانات لا يستهان بها تعقد معها ائتلافات وتحالفات لكي تأمن شرها او تستفيد من إمكاناتها في تحقيق أهدافها، شريطة ان تكون تلك التحالفات والائتلافات على وفق مبادئ استراتيجية واضحة وليس طارئا امنيا او ضرورة وقتية ترتبط بالإحساس بخطر قادم من هنا وهناك، وعليها احترام تعهداتها مع المتحالفين معها ما داموا يحترمون مواثيقهم معها.

نقض العهد مع من لا يلتزم بالعهد

يظهر من قول الله تعالى "إِمَّا تَخَافَنَّ مِن قَوْمٍ خِيَانَةً فَانبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَاءٍ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ" ان الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم من حقه نقض العهد والعقد مع كل محالف يتوقع منه الغدر وخيانة التحالف.

العلاقة مع الاعداء والمنافسين

النموذج الاول: الاعتراف بقوة الاعداء:

سأل الخليفة ابو جعفر المنصور التابعين له: "أخبروني من صقر قريش من الملوك (وكان صقر قريش عدوه)؟!" فحاول الجالسون منافقته فقالوا: "ذاك امير المؤمنين الذي راضَ الملوك، وسكن الزلازل، وأباد الأعداء"، فأجابهم المنصور: "ما قلتم شيئا، ان صقر قريش هو عبد الرحمن بن معاوية الذي عبر البحر وقطع القفر ودخل بلداً أعجمياً منفرداً بنفسه، فمصّر الأمصار وجنّد الأجناد ودوّن الدواوين وأقام ملكاً عظيماً بعد انقطاعه".

المصدر: د. محمد صلاح البدري، الأسطورة، صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 28/ 2016/6

النموذج الثاني: إبقاء العلاقة مع المنافسين:

هنأت هيلاري كلنتون منافسها دونالد ترامب بعد فوزه عليها في انتخابات الرئاسة الامريكية في تشرين الثاني 2016 وطلبت من الجميع دعمه والتعامل معه بعقل منفتح ومنحه فرصة القيادة.

وجدير ذكره ان الأفراد في المجتمعات المتخلفة بما فيهم القيادة لا ينظمون علاقاتهم مع منافسيهم في حالة فوزهم عليهم على وفق هذه الاخلاقيات وانما يشككون في صدقية نتائج الانتخابات التي فاز فيها منافسوهم، ولا يتعاونون مع منافسيهم بعد فوزهم ويعدون العدة لتصيد اخطائهم والايقاع بهم.

النموذج الثالث: حمل المنافسين والحاسدين على الاعتذار:

يخبر القرآن الكريم في قصة يوسف عليه السلام ان اخوة يوسف عليه السلام حاولوا التخلص منه في القائه في غيابة الجب ليخلو لهم وجه ابيهم، ولكنه بعد ان أصبح وزيرا لشؤون التموين وتولى الاشراف على تجهيز الافراد باحتياجاتهم بالمؤونة في سنوات الجدب استقبل اخوته عندما قدموا للتموين وأكرمهم وزودهم بمؤونة وافرة ووعدهم المزيد إن هم احضروا أخاهم الأصغر، وفي ذات الوقت أنذرهم بالحرمان من الكيل ومن الدخول عليه ان لم يأتوا بأخيهم، وبذلك ارغمهم على جلب اخيه معهم في العام القادم، واثناء كيله لاخوته دبر أمر وضع السقاية في رحل أخيه ثم امر بتفتيش الجميع لكي يخرج السقاية من رحل أخيه ويتهم اخاه بالسرقة فيحتفظ به مقابل السقاية التي وجدت في رحله، وفي العام الاخر عادوا الى الكيل فقال لهم يوسف عليه السلام هل علمتم ما فعلتم بيوسف وأخيه عند ذاك عرفوا انه هو يوسف عليه السلام وان الله تعالى قد آثره عليهم فاعترفوا بذنبهم واعتذروا له.

محاربة الفساد والمفسدين

يتفق الجميع على ان الفساد مفهوم واسع وشامل وله تجليات ووظائف متعددة ومختلفة في شتى الحقول المادية والقيمية، وهو

ظاهرة سلبية قد تحدث بشكل فردي او جمعي نتيجة استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق منافع (مادية و/او معنوية) غير شرعية لشخص او لعدة اشخاص.

وتعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي ولا سيما في الدول المتنامية معضلة خطيرة تعرقل تنفيذ الاعمال وتعمق التخلف فيها، وتحول دون حصول الأفراد على حقوقهم، لذلك يتعين على الجميع (قيادة وتابعين) تشخيص الفساد والمفسدين وتحديد مسبباته وعناصره الرئيسة وتطويقها وتجفيف منابعها ومكافحتها بإجراءات صارمة.

وتختلف حدة انتشار الفساد من منظمة إلى اخرى او من مجتمع لآخر، فقد يكون محدودا وتأثيراته السلبية ضئيلة ويمكن القضاء عليه بسهولة، او قد يكون شاملا ويمارسه كبار المسؤولين وله أضرار خطيرة، وتتداخل فيه عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها.

ويتعين على القيادة منع الفساد المالي والاداري من التسرب إلى نفسها قبل ان تحاربه في التابعين، ففسادها له تأثيرات سلبية كبيرة على المنظمة وعلى التابعين وهو الذي يحفز التابعين للفساد، ولذلك ينبغي ان تستأصل جذور الفساد من نفسها ومن نفوس التابعين تماما لكيلا تمنو جذوره ويعود بأساليب متطورة واكثر ضررا.

ولا بد ان تدرك القيادة جيدا انها عندما تقدم على محاربة الفساد فانها ستواجه مقاومة شرسة وهجمة مضادة منظمة من الفاسدين والمفسدين ومن مراكز القوى المستفيدة من الفساد، ولذلك ينبغي ان تشرك الجميع معها في هذه المسؤولية بسبب خطورة نتائج الفساد السلبية وأضراره الكبيرة على المنظمة والقيادة والتابعين والآخرين.

انواع الفساد

- الرشوة Bribery، وتعني حصول شخص او عدة اشخاص على منفعة (مادية و/او معنوية) مقابل عقد صفقات (بيع وشراء) او تعيين بعض الافراد في الوظائف او منح امتيازات او منافع خلافاً للقوانين.
- المحسوبية Nepotism والمحاباة Favoritism، وتعني تفضيل جهة معينة وتمكينها من تحقيق مكاسب دون حق، كما في حالة منح مقاولات او عطاءات او عقود استئجار واستثمار او توظيف اشخاص بسبب صلة قرابة او صداقة شخصية او غيرها.
- الوساطة، وتعني تدخل شخص ذي مركز مؤثر لتمكين شخص اخر من الحصول على وظيفة لا يستحقها او إحالة عقد إلى من لا يستحق.
- الابتزاز Blackmailing والتزوير fraud، وهو استغلال الموقع الوظيفي في الحصول على المال من الآخرين بتبريرات قانونية او إدارية، او إخفاء التعليمات كما يحدث في دوائر الضريبة على سبيل المثال.
- الانتهازية opportunism، وتعني اغتنام الفرص لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصالح العامة، والانتهازي مستعد للتخلي عن مبادئه او تغيير مواقفه وانتماءاته إلى حيث تتحقق مصالحه الخاصة، ويكون سلوكه انعكاسا طبيعيا لما يختلج في ذاته من اهتمام بمصالحه الشخصية، ويعتمد الانتهازي ثقافة تبرير ممارساته النفعية، ويخبر الله تعالى عن الانتهازيين في قوله "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا

وَالْآخرةَ ذَٰلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"[21]، وقد دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على تنشئة الافراد على مقت الانتهازية ومحاربتها، كما تتولى تشخيص الانتهازيين بموضوعية شديدة وتحجيم نشاطاتهم وابعادهم عن المنظمات لكيلا ينشروا سمومهم بين التابعين ويستفحل ضررهم على المنظمات وعلى التابعين وبقية أفراد المجتمع، بينما تعمل القيادات في المجتمعات المتخلفة على استقطاب الانتهازيين وتدعمهم وتوفر لهم بيئة خصبة لنشر الانتهازية.

- انواع اخرى من الفساد: غسيل الاموال، والرشوة الانتخابية، والحصول على راتب دون عمل، والتهرب من دفع الضرائب، وعدم تنفيذ المقاولات بالمواصفات المتفق عليها، والسماح للطلبة بالغش وغير ذلك.

أضرار الفساد:

تعاني جميع المجتمعات التي ينتشر فيها الفساد من الفقر والتخلف ومشكلات معقدة اخرى في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية رغم الموارد الهائلة المتاحة لها، ومن أبرز الامثلة على ذلك ما يحدث في السودان والعراق والصومال وأفغانستان ومصر وغيرها من الدول المتنامية، وفيما يأتي اهم اضرار الفساد:

1. إهدار الموارد.
2. تدني انتاجية الأفراد والمنظمات كميا ونوعيا.
3. انتشار الظلم والحقد والانتهازية.
4. انهيار القيم الأخلاقية المتعلقة بالصدق والأمانة والعدل.
5. فقدان الثقة بين الأفراد ولا سيما بين القيادة والتابعين في المنظمات.

محدثات الفساد

يظهر الفساد وينتشر بسبب عوامل عديدة من اهمها الاستبداد والتهاون في تطبيق التشريعات على الجميع (قيادة وتابعين) أو غياب التشريعات، او وجود ثغرات تشريعية، او تكون التشريعات مطاطة وتوفر مساحة للاجتهاد يستغلها المفسدون لتحقيق مآربهم الشخصية، أو غياب أجهزة الرقابة او ضعفها، أو فقدان سيادة القيم الجوهرية في المجتمع (عدم احترام القانون، وغياب ثقافة المحافظة على المال العام وعدم احترام حقوق الافراد، وانتشار ثقافة الانتهازية والنفعية).

وقد كشفت بعض قضايا الفساد التي فتحت ملفاتها في بعض الدول عن توظيف أساليب متقدمة من قبل الفاسدين والمفسدين يتطلب اكتشافها والسيطرة عليها جهودا كبيرة وخبرة متميزة وشجاعة وقضاء نزيها.

نموذج من الفساد في الشرق الاوسط

كشفت دراسة نفذتها مؤسسة شركاء من أجل الشفافية عن واقع الفساد في مصر من يوليو 2015 الى يونيو 2016 ان هناك 1102 واقعة فساد في مؤسسات الدولة المصرية بواقع 3 وقائع فساد يوميا، وجاءت وزارة التموين في المرتبة الاولى من حيث كثرة الفساد فقد شهدت 215 واقعة فساد.

المصدر: د. سامية أبو النصر، كلمتين وبس: الفساد مسئوليتنا جميعا، صحيفة الاهرام المصرية، الجمعة 14 من ذو الحجة 1437 هـ 16 سبتمبر 2016 السنة 141 العدد 47401.

اعداد قادة المستقبل

لا بد ان تؤمن القيادة انها قطعا ستغادر موقعها يوما ما، ويفرض هذا عليها ان تعمل على اعداد قادة يحلون محلها من بين الذين لديهم بذور مهارة القيادة ورغبة صادقة وكفاءة عالية لقيادة المنظمات في المستقبل.

وقد دأبت القيادات في المجتمعات الديمقراطيّة المتطورة على توفير بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل، وتتولى تدريب تلك القيادات وتهيئتها وتطوير مهاراتها، وتنفق في سبيل ذلك مبالغ طائلة، بينما لا تؤمن القيادات في المجتمعات المتخلفة بانها ستغادر موقعها في المستقبل، والانكى من ذلك تعمل المستحيل من اجل الاستمرار في موقعها رغم خواء كفاءتها ولياقتها، بالإضافة الى ذلك تستقطب حولها تابعين امّعة وتعمق فيهم التزلف والجهل والفساد وتعمل على وفق مقولة الشاعر ابو فراس الحمداني "إذا متُّ ظمآناً فلا نزلَ القطرُ"، ولذلك لا تعد العدة لإعداد من يخلفها في قيادة المنظمات فتجعل المجتمعات تعاني من نقص واضح في القيادات البديلة[22].

متطلبات اعداد قادة المستقبل

1. انتقاء الأفراد المطلوب اعدادهم كقادة في المستقبل بموضوعية في ضوء معايير الكفاءة والرغبة، وإلحاقهم ببرامج تستهدف تدريبهم على ما يأتي:

- كيفية تحديد حلم أو هدف يشعرون بالانسجام معه، ورسم صورة العمل المطلوب لتحويل ذلك الحلم أو الهدف إلى حقيقة.
- الاصرار على تحقيق الأهداف رغم المعيقات.

- توسيع مساحة التفاؤل والتفكير الايجابي لديهم، فقد توصل عالم النفس مارتن سيليجمان Martin Seligman في ابحاثه إلى أن الفرق بين الأفراد الذين يتخلون عن أهدافهم عندما تواجههم صعوبات والذين يمضون قدما نحو أهدافهم هو الطريقة التي ينظرون بها الى الأحداث الجيدة والسيئة، فالمتفائلون Optimists يرون ان الاحداث السلبية مؤقتة ومن الممكن التعلم منها كيفية فعل ما هو افضل في المستقبل، وان الأحداث الجيدة مستمرة ولا تنتهي ولها تأثيرات ايجابية على حياتهم وتزيدهم اصرارا على مواصلة مسيرتهم نحو أهدافهم، اما المتشائمون Pessimists فيعتقدون ان الأحداث السلبية تحول دون تحقيق أهدافهم ولها تأثيرات سلبية على جميع اعمالهم، ويفسرون جميع الاحداث بمرور الوقت بما فيها الاحداث الايجابية على انها سلبية ويتوقفون عن مواصلة مسيرتهم نحو أهدافهم(23).

2. توفير متطلبات دعم القيادات الشابّة.
3. الايمان بان التألق في عملية القيادة لا يتحقق الا في مرحلة متأخرة من الحياة المهنية وبعد مواصلة التعلم وكسب الخبرات لمدة طويلة.
4. تقويم مدى نجاح تدريب القيادات الشابّة بموضوعية شديدة بهدف تشخيص ما يتعين عليهم فعله لتطوير كفاءتهم.

تقديم الدعم لمن يخلف القيادة

يتعين على القيادة بعد انتهاء ولايتها تقديم جميع انواع الدعم لمن يخلفها وتمكينه من الاضطلاع بمسؤولياته بكفاءة، وقد دأبت

القيادات في المجتمعات المتقدمة على الالتزام بهذه المسؤولية الاخلاقية لكي تمكن المنظمات من الاستمرار والتطور، بينما تضع القيادات في المجتمعات المتخلفة امام من يخلفها مختلف انواع العراقيل وتؤلب الجميع ضده.

القيادة تقدم الدعم لمن يخلفها



باراك اوباما

تعهد الرئيس الأمريكي باراك أوباما في أول مؤتمر صحفي عقده عقب فوز دونالد ترامب في انتخابات الرئاسة الامريكية التي جرت في تشرين الثاني 2016 بتقديم جميع انواع الدعم لخلفه ليتمكن من التوجه بالبلاد الى المزيد من التقدم، وتنبأ بان خلفه سيكون رئيسا ناجحا، وسيحاول توحيد صفوف الشعب الأمريكي.

المصدر: صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 2016/11/14

تأسيس بيئة عمل ملائمة

تعرف بيئة العمل على أنّها جميع الظروف (المعنويّة والماديّة والاجتماعية والنفسية) التي لها تأثيرات مباشرة في الجميع (القيادة والتابعين)، وهي اما تحفزهم لتوظيف أفضل امكاناتهم في العمل، او تكون سببا لخفض معنوياتهم وانتاجيتهم، ولذلك تحرص القيادات في المجتمعات المتقدمة على توفير بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها جميع المتطلبات، وتجعل علاقاتها مع التابعين يسودها الدعم والثقة والولاء والتعاون في السراء والضراء، بالإضافة الى ذلك تحترم قدراتهم الابداعية، وتحفزهم لتحقيق أهداف متميزة واداء افضل

(كميا ونوعيا)، وتجعلهم اكثر معرفة بأهمية المهام المنوطة بهم ويتمتعون باستقلالية في صنع القرارات واتخاذها في نطاق الاعمال المكلفين بها، وتوجههم نحو المجالات التي تمكن المنظمة من الاستمرار والتطور، وتجعلهم يشعرون بالسعادة في العمل ويقبلون عليه وهم يتوقعون الافضل فيه[24]، بينما لا توفر القيادات في المجتمعات المتخلفة بيئة عمل ملائمة للتابعين، ولذلك تكون معنوياتهم وانتاجيتهم متدنية.

تنظيم العلاقات مع الآخرين

ترتبط القيادة بعلاقات واسعة مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، ولذلك عليها ان تحرص على ان تكون علاقاتها جيدة معهم وعلى وفق منهج يسهم في صناعة اصدقاء يضيفون امكانات مهمة إلى امكاناتها ويمكنونها من تحقيق الاهداف، ويؤكد جيمس فلاهيرتي James Flaherty مؤلف كتاب "اثارة التفوق في الآخرين" "Evoking Excellence in Others" ان على القيادة ان تنظم علاقاتها مع الآخرين على وفق ما يأتي[25]:

- قبول التعددية والاختلاف.
- الايمان بان جميع القضايا قابلة للمناقشة مع الاخرين، وبالامكان ايجاد مشتركات معهم.
- مد جسور العلاقات الطيبة مع الآخرين وتقديم الدعم لهم.
- الابتعاد عن جميع اساليب تغيير رأي الطرف الآخر بالقوة.
- والابتعاد عن تصيد اخطاء الآخرين[26].

إدارة الازمات

تعرف الازمة بانها حدث طارئ مفاجئ لا يمكن التنبؤ به ولا يمكن تجنبه، ويصيب الجميع (قيادة وتابعين) بالذعر، وقد يؤدي الى انهيار القيادة والمنظمة التي تتولى قيادتها، وغالبا لا تتوفر معلومات عن أسباب الازمة ومسببيها وربما تكون البدائل المتوفرة لمواجهته محدودة ومرتفعة التكلفة.

وقد أضحت الازمات المعقدة التي تعصف بالقيادة سمة من سمات المرحلة المعاصرة، ولذلك يتعين على القيادة التي تسعى لتحقيق النجاح في اعمالها ان لا تتجاهل احتمالات حدوث الازمات في اي وقت، وتتولى ادارتها مواجهتها بكفاءة عالية وحزم ودون تأخير لكيلا تتفاقم أضرارها واثارها السلبية[27].

وتؤكد الحقائق ان هنـاك قيادات طحنتـها الأزمـات وأخرجتها من مواقعها وهي تجتر الخيبة والاحباط، وهناك قيادات واجهت الأزمات بثقة وصبر وحولتـها إلى فـرص للتغيير الجذري، ويقول الشاعر العباسي:

"ولو لم تهزّ الرياح الزهور لما فاح عطر وعاش الزهر".

وجدير ذكره ان المعرفة بادارة الازمات مغيبة في المجتمعات المتخلفة عمدا وقصدا أو تقصيرا وإهمالا، وان تلك القيادات تجهل تماما هذا العلم وأصوله وأدلته ولذلك يتعذر عليها مواجهة الأزمات والتخفيف من أضرارها.

اصناف الازمات

- الازمات المفتعلة: وهي ازمات تخلقها القيادة بقصد صرف انظار التابعين عن أزمة حقيقية، فمثلا وظف حاكم العراق صدام حسين هذا الاسلوب طيلة مدة حكمه للعراق، ولا سيما

ابان الحرب العراقية الايرانية اذ كان يفتعل ازمات في تدفق السلع الاساسية للمستهلكين ليشغلهم بكيفية الحصول على تلك السلع ويصرف انظارهم عن الدمار الذي يلحق بهم بسبب تلك الحرب الطاحنة، واعتمد ذات الاسلوب خلال احتلاله الكويت.

- الازمات الحقيقية: وهي ازمات اما تكون مفاجئة أو تتطور مع مرور الوقت وتظهر على السطح وتنفجر عندما لا تتخذ القيادة إجراءات مناسبة لمعالجة اسبابها رغم جميع الإشارات التي تنذر بقرب وقوعها.

مسببات الازمات

- حدوث تغيرات كبيرة ومفاجئة في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).
- تدني كفاءة القيادة في التخطيط واتخاذ القرارات وتوظيف الفرص ومواجهة التحديات.
- الصراعات بين التابعين والقيادة بسبب الاستبداد والاهتمام بالمصالح الشخصية والاستخفاف بالآخرين.
- نقص الموارد.

متطلبات إدارة الازمات

- توقع حدوث الازمات في اي وقت.
- النظر الى الازمات بانها جزء لا يتجزأ من العمل، والابتعاد عن التطير بها.
- توظيف انظمة انذار مبكر قادرة على رصد الاحداث وتوقع وقت حدوث الازمات واسبابها وتأثيراتها المحتملة لتستفيد منها في إدارة الازمات بكفاءة[28].

- الاستعداد الدائم للتصدي للازمات، واتخاذ الاجراءات المطلوبة لمعالجتها في الوقت المناسب في ضوء رؤية شمولية ومعلومات دقيقة عن جميع المعطيات والمتغيرات التي تلعب دورا في خلق الازمات.
- الابتعاد كليا عن نشر معلومات غير واقعية عن الازمات.
- جعل التابعين على بينة من الازمات، وفي ذات الوقت تنمية قدراتهم وثقتهم بأنفسهم وحفزهم للمشاركة الفاعلة في ايجاد معالجات ناجعة للازمات.
- تعزيز العلاقات مع مساندي القيادة، وتبادل البيانات والمعلومات معهم.
- العمل كفريق (قيادة وتابعين) متعاون.
- تشجيع روح المبادرة والابتكار في معالجة الازمات.

حفز الذات

ينبغي ان تقوّم القيادة انجازاتها باستمرار من خلال مقارنة النتائج المتحققة من اعمالها بالأهداف التي يتعين عليها تحقيقها من تلك الاعمال من اجل معرفة نقاط قوتها وضعفها لكي تعزز نقاط قوتها وتتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة نقاط ضعفها، وفي ذات الوقت تكافئ ذاتها ولا تبخسها استحقاقها من المكافآت ان كانت انجازاتها جيدة من اجل حفز نفسها لتحقيق افضل المنجزات في المستقبل.

وتستهدف عمليات مكافأة النفس ادخال البهجة والرضا والسعادة إلى النفس ومنحها فرصة التمتع بالنجاح ونشوة الانجاز، فالنفس الانسانية دائما بحاجة لمن يمنحها التقدير ويقف معها موقف امتنان لحثها على مواصلة تحقيق المزيد من الانجازات ولا سيما عندما يبخسها الآخرون حقها في الحصول على المكافآت التي

تستحقها، ومواساة نفسها بعناية في حالة انتكاسها ولا سيما عندما ينهال عليها الآخرون باللوم والتقريع.

وقد حث الله تعالى الجميع على منح أنفسهم مستحقاتها في قوله تعالى "وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا"(31)، ويقول الرسول محمد ﷺ "ان لربك عليك حقا ولنفسك عليك حقا ولأهلك عليك حقا فأعط كل ذي حق حقه".

قبس من مسؤوليات القيادة

انتحب عمر بن عبد العزيز حين علم أن ابن عمه سليمان بن عبد الملك عهد إليه بخلافة المسلمين من بعده، وبعد توليه الخلافة مباشرة صعد على المنبر وعرض على الناس أن يخلع نفسه ليختاروا غيره، فقال له الناس بل نريدك أنت ... وأتوا له بموكب الخلافة فتركه وركب بغلته ومضى.

وقد بدأت تظهر عليه ملامح الورع والتقوى في أول يوم له في الخلافة ومن تلك الملامح انه خيّر مواليه بين المكوث معه على عشرة دنانير أو التخلي عن خدمته، وعزل كل القضاة الذين كانوا في عهد الحجاج، فقال له أحدهم: "يا أمير المؤمنين، قد عملت مع الحجاج شهرا واحداً فلِمَ تعزلني؟" فقال له "يكفيني أن الحجاج رضي عنك وعينك"، وطلب من زوجته أن تدع حليها وجواهرها في بيت مال المسلمين أو أن يطلقها، فأبت أن تتركه وتخلت عن كل ما تملك من اجله، وفي احد الايام كان جالساً في مصلاه واضعاً خده على يده، ودموعه تسيل على خديه فسألته زوجته عن سبب ذلك فقال لها "لقد وليت من أمر هذه الأمة ما وليت، وادركت عظم مسؤولياتي عن الفقير الجائع، والمريض الضائع، والعاري المجهود، واليتيم المكسور، والأرملة الوحيدة، والمظلوم المقهور، والغريب والأسير، والشيخ الكبير، وذي العيال الكثير والمال القليل، وأشباههم في أقطار الأرض وأطراف البلاد، فعلمت أن ربي عز وجل سيسألني عنهم يوم القيامة، وأن خصمي دونهم محمد صلى الله عليه وسلم، فخشيت أن لا يثبت لي حجة عند خصومته".

المصدر:

د. محمد صلاح البدري، خامس الخلفاء الراشدين، صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 2016/6/16

الفصل العاشر

اسباب انتكاس القيادة

"لو كان النجاح سهلا ما كان هناك خاسرون"

لا يختلف اثنان على ان جميع الأفراد عرضة للانتكاس رغم سعيهم وتطلعهم إلى النجاح، ولا سيما القادة في اعالي المواقع في المنظمات فانهم اكثر عرضة للانتكاس من غيرهم مهما كانت كفاءتهم بسبب جسامة مسؤولياتهم عن تحقيق اهداف استراتيجية وتوجيه العديد من التابعين المختلفين في اهتماماتهم وحاجاتهم وتوجهاتهم لأداء الاعمال التي تعهد إليهم بكفاءة، في إطار بيئة تحدث فيها تغيرات مفاجئة وتحديات كبيرة ومنافسة شديدة ونقص في الفرص والموارد.

ويتبين للمتتبع لما تنشره وسائل الاعلام عن انتكاس القيادات في جميع الدول، ان الذين يعتقدون ان القيادة غير معرضة للانتكاس ليسوا على صواب بل يجانبون الحقائق والوقائع، اذ تشير الدلائل الى ان انتكاسات القيادات بارتفاع مستمر، وسيستمر الوضع هكذا بسبب تصاعد المنافسة والتحديات والعولمة ونقص الفرص والموارد، وحدوث تطورات مهمة ومتسارعة ومفاجئة في القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقطاعات الأخرى المؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات والشعوب، وستكون لانتكاسات القيادات تأثيرات سلبية كبيرة على التابعين والمنظمات.

العلاقة بين تطور المجتمع وانتكاس القيادة

تؤكد الوقائع ان العلاقة بين تطور المجتمع وانتكاس القيادة هي علاقة عكسية، اذ تكون احتمالات تعرض القيادة في جميع

القطاعات الاقتصـــادية للانتكاس في المجتمعات المتطورة في ادنى مســـتوى ممكن نتيجـة تبوؤ موقع القيـادة فيهـا من قبـل الاكفيـاء الشـــجعان الذين يؤثرون مصـــلحة منظماتهم على مصــــالحهم، وبمعيتهم تـابعون على شـــاكلتهم، فضـــلا عن ذلـك لا تعـد تلـك المجتمعات الفشـــل مثلبة بل توفر المزيد من الفرص للفاشـــل حتى يحقق النجاح المطلوب، بينما تتصــاعد الانتكاســات في المجتمعات المتخلفة بســـبب هيمنة الجهلة والمســـتبدين والنفعيين على مواقع القيـادة، وبمعيتهم تـابعون متزلفون وتنقصـــــهم الخبرة والكفـاءة، بالإضــــافة الى ذلك تنظر تلك المجتمعات الى الانتكاس بانه عيب وشــــائبة او ذنب لا يغتفر، وتعد كل من ينتكس فاشـــلا ولا يمكن الاســـتفادة منه، ولا تمنحه فرصــــة اخرى للنهوض من الانتكاس، فتجعل الجميع (القيادة والتابعين) يتســـترون على انتكاســـاتهم او ينكرونهـا، او يحـاولون تبريرهـا او يعزون اســـبـابهـا إلى ظروف خارجة عن سـيطرتهم، او يلقون مسـؤوليتها على الآخرين، والامرّ من كل ذلك انهم لا يتعلمون من انتكاســــاتهم ولا يطورون قدراتهم للحد من انتكاساتهم في المستقبل.

تبويب انتكاسات القيادة

يمكن تبويب انتكاسات القيادة تبعا للمعايير الاتية: أضرارها، ومديات تأثيراتها، وطبيعتها، والجهات التي تتأثر بها، وأسبابها.

- انواع الانتكاسات من حيث أضرارها:
  1. انتكاسات بسيطة يمكن النهوض منها بسهولة.
  2. انتكاسات جسيمة لا يمكن النهوض منها بسهولة، وتكون لها انعكاسات سلبية خطيرة على المنظمة وبيئتها والتابعين والقيادة.

- الانتكاسات من حيث مديات تأثيرها:

1. انتكاسات ينتهي تأثيرها بعد حدوثها بزمن قصير.
2. انتكاسات تلقي تأثيراتها السلبية بظلالها على مستقبل القيادة والتابعين والمنظمة لمدة طويلة، ومن الامثلة البارزة على هذه الانتكاسات في التاريخ المعاصر انتكاسات هتلر وستالين وموسوليني وجمال عبد الناصر وصدام حسين والقذافي، فقد تركت انتكاساتهم تأثيرات سلبية كبيرة حتى بعد مغادرتهم لموقع القيادة.

- الانتكاسات من حيث وقت حدوثها:

1. انتكاسات متوقعة، وهذه بالإمكان معالجة اسبابها والتقليل من الخسائر التي تترتب عنها، ولا سيما عندما تعد القيادة العدة لمواجهتها بكفاءة.
2. انتكاسات مفاجئة، وسبب هذه الانتكاسات الازمات المفاجئة، وتشكل في الغالب صدمة تشل قدرة القيادة على التفكير بالقرارات التي يتعين اتخاذها لمعالجة اسبابها.

- الانتكاسات من حيث الجهات التي تتأثر بها:

1. انتكاسات تؤثر على جهة واحدة، مثل انتكاس القيادة في تحقيق اهداف التابعين.
2. انتكاسات تؤثر على عدة جهات، كالانتكاسات التي تحول دون تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة والبيئة.

- الانتكاسات من حيث اسبابها:

1. انتكاسات اسبابها اخطاء غير مقصودة ومن امثلتها الانتكاسات التي تحدث بسبب غفلة أو نسيان أو نقص في المعلومات والخبرة، أو جهل بعض الامور.

2. انتكاسات مقصودة ومخطط لها نتيجة ضعف الارادة أمام بعض الاغواءات والتهديدات والضغوط ويكون فاعلها اما مأجورا او متبرعا او حاقدا، كما في حالة القائد الذي يجعل منظمته تنتكس من اجل مصلحته أو مصلحة شخص آخر أو مصلحة منظمة اخرى، أو المدرب الذي يوجه فريقه للعب على وفق خطة لا تحقق الفوز على الفريق الآخر مقابل حصوله على مكتسبات من الفريق الآخر، او لاعب كرة قدم الذي لا يضع الكرة في مرمى الفريق الآخر متعمدا من اجل الحصول على مقابل معين من الفريق الآخر او بغضا بمدرب فريقه، او حارس المرمى الذي لا يبعد الكرة عن مرماه متعمدا مقابل الحصول على مكتسبات من الفريق الخصم او من اجل الحاق هزيمة بمدرب فريقه.

اضرار انتكاس القيادة

يشير الانتكاس في أبسط دلالاته إلى الفشل في تحقيق الأهداف، ولذلك يخشاه جميع الأفراد بما فيهم القيادة، وتكون خشية القيادة منه على أشدها بسبب جسامة الاضرار التي تترتب عنه والتي لا تقتصر عليها وانما تمتد الى التابعين والمنظمة وبيئتها.

وتقطع الشواهد ان أضرار انتكاسات بعض القادة، ولا سيما قادة الدول عبر التاريخ كانت كارثية وامتدت اثارها السلبية إلى عدة اجيال، ونجمت عنها خسائر (منظورة وغير منظورة) كبيرة جدا لا يمكن تقديرها، فقد تسببت في فقدان ارواح الملايين من البشر، ومعاناة العديد من الامهات والارامل والأطفال والمعاقين وفاقدي الاهل والأصدقاء، وخسائر جسيمة في الممتلكات، ومن ابرز تلك القيادات هتلر الذي تسبب في قتل وتشريد الملايين، ورادوفان

كاراديتش حاكم صربيا الذي لم تقتصر انتهاكاته لحقوق الانسان على أفراد معينين وإنما الحقت أضرارا بمجموعات عرقية ودينية وقومية، وجمال عبد الناصر حاكم مصر الذي الحق بالشعب المصري واغلب شعوب منطقة الشرق الاوسط خسائر جسيمة، وصدام حسين حاكم العراق الذي سبب للعراق وايران والكويت والدول العربية خسائر جسيمة (مادية ومعنوية)، اما أضرار انتكاس القيادة على مستوى المنظمات فهي كالاتي:

- خسائر مادية ومعنوية كبيرة.
- تفاقم المشكلات والصراعات بين القيادة والتابعين ولا سيما عندما يتنصل الجميع عن مسؤولية الانتكاسات.
- ينتاب التابعين الاحباط بسبب اخفاقهم في بلوغ أهدافهم، ولا سيما أولئك الذين يعتزون بمهنتهم وعملهم ولديهم طموحات يرغبون في تحقيقها من خلال العمل مع قيادة تتميز بمنجزاتها.
- مغادرة زبائن المنظمة الى منظمات أخرى اكثر قدرة على تلبية حاجاتهم.
- يعتري القيادة الاحباط والتردد والاحجام عن المجازفة وتضعف معنوياتها وتنخفض لديها شجاعة الاقدام والرغبة في الابداع والابتكار وممارسة نشاطات جديدة في المستقبل، أو ترغمها على مغادرة موقعها فتخسر العمل و/او المال والشهرة، ومن الامثلة البارزة على ذلك انتكاس الرئيس الامريكي ريشارد نيكسون بسبب فضيحة ووتركيت في عام 1973 التي ارغمته على الاستقالة من منصبه كرئيس للولايات المتحدة الامريكية.

العبر من الانتكاسات

لا ريب ان جميع القيادات عندما تمنى بالانتكاس ينتابها الضيق والتوتر والحزن والاحباط والحرج امام نفسها والتابعين وزبائن المنظمات التي تتولى قيادتها، ولكن القيادات التي تروم النجاح تأخذ العبر والدروس من الانتكاسات التي تمنى بها وتستفيد منها في المجالات الاتية:

- معرفة مدى كفاءتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات وادارة التابعين وتوظيف الفرص والموارد وتنظيم العلاقات مع بيئة الخارجية للمنظمة.
- تشخيص العوامل المسببة لنجاحاتها وانتكاساتها، ومدى قدرتها على اتخاذ اجراءات تعزز نقاط قوتها وتصقل قدرتها على النهوض من انتكاسها.
- تحديد مدى قدرتها على مواجهة الازمات والتحديات والمشكلات، ويقول الله تعالى "أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصْرُ اللَّهِ أَلا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيب"[1].
- تمحيص ولاء التابعين ومعرفة الموالين لها في السراء والضراء وحين البأس عن غيرهم، ويقال "عند الشدائد تعرف الاخوان".
- تشخيص الاعداء والمنافسين.

موقف القيادة من انتكاسها

تتباين مواقف القيادات من الانتكاس الذي تمنى به كالاتي[2]:

- قيادات تستمر في الممارسات التي سببت لها الانتكاس اما بسبب جهلها بأضرار ممارساتها أو لانها تشعر بانها توغلت في تلك

الممارسات الضارة وليس بإمكانها التراجع عنها، أو تدرك ان تراجعها لا يمكنها من النهوض من انتكاسها، وغالبا ما توظف هذه القيادات سياسة الأرض المحروقة وتدمر الأخضر واليابس.

- قيادات تصاب بالإحباط واليأس وتتخلى عن مواصلة مسيرتها، وتجلد ذاتها بقسوة، وينتابها الخوف والتردد، وتكون لهذا الموقف انعكاسات سلبية خطيرة على توجهاتها في المستقبل.
- قيادات تنكر حدوث الانتكاس بهدف الافلات elude من النتائج التي تترتب عنه.
- قيادات تلقي مسؤولية الانتكاس على التابعين، وتوهم نفسها والآخرين بانها غير مسؤولة عن الانتكاس، وتكون لهذا الموقف نتائج خطيرة منها نفور التابعين من القيادة، أو يدفع بعضهم للبحث عن منظمات أخرى تمتلك قياداتها شجاعة حمل مسؤولية انتكاسها وفي ذات الوقت تحاول الحد من تكرار انتكاسها في المستقبل.
- قيادات تتذرع بأسباب بعيدة كل البعد عن الأسباب الحقيقة للانتكاس، فمثلا تعزي انتكاسها إلى نقص الفرص والموارد، أو تدعي ان بيئة المنظمة لم توفر لها الدعم المطلوب أو ان سبب انخفاض المبيعات هو حدوث ظروف غير متوقعة، وقد يعزي مدرب فريق كرة قدم اسباب هزيمته في المباريات الى ان حكم المباراة كان متحيزا إلى الفريق المنافس، او ان أرض الملعب لم تكن صالحة لإظهار حرفية اللاعبين، أو ان تجهيزات فريقه لم تكن بالمستوى المطلوب، او ان الجمهور كان متعصبا للفريق الآخر ويهتف ضد فريقه طيلة المباراة.
- قيادات تقوّم ذاتها بموضوعية شديدة وتعترف بانتكاسها وتحدد أسبابه وتعض على جراحاتها وتحتفظ بأحزانها لنفسها، وتستفيد

من العبر والدروس وتكتسب الخبرة من الانتكاس، وتستجمع طاقاتها وامكاناتها وتحاول النهوض مجددا لمواصلة مسيرتها وهي اقوى وأكثر اصرارا باتجاه تحقيق أهدافها.

موقف التابعين من انتكاس القيادة

تعتمد مواقف التابعين من انتكاس القيادة على عاملين في غاية الأهمية هما قدرتهم على تشخيص انتكاس القيادة، وشجاعتهم على تبصيرها بانتكاسها.

وتؤكد الحقائق ان التابعين في المجتمعات المتقدمة بسبب خبراتهم ومعلوماتهم وشجاعتهم يتميزون بقدرتهم على تشخيص انتكاسات القيادات وارغامها على الاعتراف بها وحمل التبعات التي تترتب عنها، وربما يفرضون عليها التخلي عن موقعها، اما التابعون في المجتمعات المتخلفة فليس بإمكانهم تبصير القيادات بانتكاساتها لأسباب عديدة منها:

- لا يمتلكون المعلومات والخبرات التي تجعلهم قادرين على تشخيص انتكاسات القيادات.
- تنقصهم الشجاعة التي تمكنهم من ابداء ملاحظاتهم عن أداء القيادة وسلوكاتها.

الجهات المسؤولة عن انتكاس القيادة

لا تعمل القيادة بمفردها وإنما بمعيتها مجموعة من التابعين وضمن بيئة فيها معطيات وفرص وتحديات، ولهذا فانها ليست الجهة الوحيدة المسؤولة عن الانتكاس الذي تُمنى به رغم انها تتحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه، وفيما يأتي الجهات التي قد تقف وراء انتكاس القيادة:

- القائد

- التابعون
- بيئة المنظمة

أولا: القائد

لا يختلف اثنان على ان القادة هم السبب الأول في انتكاسهم، اما لتدني كفاءتهم، أو بسبب افتقارهم إلى المهارات والمعلومات والخبرات المطلوبة للقيادة، أو بسبب سلوكاتهم السيئة، وقد كان الرسول محمد ﷺ يتعوذ دائما بالله تعالى من شرور النفس وسيئات الاعمال قائلا "ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا" وكان يقول ايضا: "اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِن مُنْكَرَاتِ الأَخلاقِ وَالأَعمَالِ وَالأَهْوَاءِ"، ويقول "اللَّهُمّ إِنِّي أَعُوذ بِكَ أَن أَضِل او أُضَلَّ"، ويقول "اللهم إني أعوذ بك أن أصيب فيها يميناً فاجرة او صفقةً خاسرة" ويقول "اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْهَمِّ، وَالْحَزَنِ، وَأَعُوذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ وَالْكَسَلِ، وَأَعُوذُ بِكَ مِنَ الْجُبْنِ وَالْبُخْلِ".

ويقول احدهم:

"يا قادة الناس يا ملح البلد   من يصلح الملح اذا الملح فسد".

ويقول اخر:

"اذا كان الغراب دليل قوم   فما ربحوا ولا ربح الغراب".

وفيما يأتي بعض من الممارسات التي تؤدي بالقادة الى الانتكاس:

- الجور والظلم وبخس الاخرين حقوقهم.
- عدم اعتماد الأساليب العلمية في التخطيط واتخاذ القرارات وإدارة التابعين، والتركيز على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد

بدلا من الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية التي لها علاقة باستمرار المنظمة وتطورها[2].

- استقطاب التابعين ليس على أساس الكفاءة وحسن السلوك، فضلا عن ذلك تعميق الجهل والتخاذل فيهم وارغامهم على ان يكونوا امعة مدمنين على الخنوع والخضوع والتزلف دون ادراك أهمية الحكمة القائلة "قد ضل من كانت العميان تهديه"[3]، واقصاء الذين يمتلكون المعرفة والخبرات والمواهب والكفاءة والشجاعة.

نتائج القيادة السيئة

تؤكد الدراسات التي تناولت اندحار الجيش العثماني الذي كان يحارب الحلفاء في بداية القرن العشرين ان سبب الاندحار كان يعود بالدرجة الاولى الى تولي قيادة ذلك الجيش من قبل شخص لم يكن قائدا عسكرياً محترفاً، وإنما ما أوصله إلى ذلك المنصب هو ان والدته كانت طباخة الخليفة العثماني انذاك، مما جعل الضباط العثمانيين المحترفين يشعرون بالإحباط، بالإضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد في دوائر الدولة العثمانية بوجه عام ومنح الألقاب لمن هم ليسوا أهلاً لها، ومما زاد في إضعاف الدولة العثمانية احتجاب السلطان وعدم ممارسته السلطة بنفسه والاتكال على وزراء جهال بحيث اصبحت الدولة يطُلق عليها "الرجل المريض" كناية عن ضعفها.

المصدر:

1. المدير السيئ يحطم قدرات الموظفين. http://www.alriyadh.com/2010/06/04/article531829.html
2. أسباب سقوط الدولة العثمانية http://saaid.net/Minute/mm72.htm

- الاستعانة ببطانة ضالة ومضلة وتنقصها الكفاءة والشجاعة، وتقريب المداهنين، ويظهر من دراسة سيرة الرسول محمد

صلى الله عليه وسلم العطرة انه قال "إذا رأيتم المادحين فاحثوا في وجوههم التراب" لان كيل المديح والثناء بغير وجه حق يفسد الممدوح، ويظهر من آيات القرآن الكريم ان فرعون قرب المداهنين اليه واخذ بمشورتهم عندما وجدها تحقق اهدافه رغم انه كان يستخف بهم، وقد سبب ذلك له ولهم الخسران المبين في الدنيا والاخرة.

ولاءات بدلا عن الكفاءات

تؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تستقطب ذوي الكفاءات للعمل وترفع من معنوياتهم، بينما تستقطب القيادات في المجتمعات المتخلفة التابعين الذين تنقصهم الكفاءة والذين لا يجيدون سوى التزلف، وشعارهم "احلام القيادة أوامر عليهم"، وقد ادى هذا الى انزواء الكفاءات التي تمتلك رؤية ومنهجية في العمل وقدرة على تفعيل أفكارها، واسهم في تجذير التخلف والفساد المالي والاداري في تلك المجتمعات.

د . محمود خليل، كفاءات أم ولاءات نادرة، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/127048 9.. بتاريخ 2016/7/21

- جعل العلاقة بينها وبين التابعين يسودها الشك والريبة والكل يسعى للإطاحة ببعضهم البعض بدلا عن الثقة والولاء والتعاون، وينطبق عليهم قول البحتري:

"كلانا بها ذئبُ يحدث نفسه بصاحبه والجد يتعسه الجد"

- محاباة بعض التابعين واعتماد سياسة فرّق تسد، وتحريض التابعين بعضهم ضدّ بعض بهدف احكام السيطرة عليهم.

محاباة بعض التابعين

يظهر من القرآن الكريم في قوله تعالى "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ" ان ابناء سيدنا يعقوب عليه السلام اعتقدوا ان اباهم كان يفضل اخويهم يوسف وبنيامين عليهم كثيراً ويؤثرهما عليهما فدفعهم هذا الى التخلص من يوسف عليه السلام فألقوه في غيابة الجب ظنا منهم بان ذلك سيجعل وجه ابيهم يخلو لهم، وقد ترتب عن ذلك محنة ليوسف عليه السلام واحزن الاب وافقده بصره، ولم يعد يثق بإخوة يوسف عليه السلام.

- منح الأولوية لاهدافها ومصالحها الشخصية واهداف الجهات التي أتت بها على حساب حقوق التابعين واهداف المنظمة، وتؤكد الوقائع التاريخية ان الكثير من قادة الإمبراطوريات والدول والمنظمات سببوا لأممهم وشعوبهم ومنظماتهم انتكاسات كارثية نتيجة اعتماد هذا النهج، ومن الامثلة البارزة في المرحلة المعاصرة حاكم العراق صدام حسين وحاكم مصر جمال عبد الناصر، وحاكم ليبيا معمر القذافي اذ اضطهدوا شعوبهم ووظفوا ثروات بلدانهم لإشباع رغباتهم وتلميع صورتهم(4).

بخس حقوق التابعين

يستولي رئيس قبيلة اشانتي (تنطق احيانا اسانتي) في دولة غانا على الذهب الذي يبذل افراد القبيلة اقصى جهدهم في استخراجه ويوظفه في تحقيق مصالحه الشخصية ويرصع نفسه وافراد عائلته بالذهب ويتركهم يعيشون في فقر مدقع وجهل وتنهش بهم الامراض، وكما يظهر في الصور الاتية:





المصدر:
http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282

- تأسيس تحالفات وائتلافات وشراكة استراتيجية مع التابعين والآخرين ليس على وفق مبادئ تحقق الفوز للجميع وانما لفتح معارك جانبية معهم.
- الانفراد في اتخاذ القرارات بدلا عن اتاحة الفرصة للتابعين للمشاركة في صنعها في إطار علاقة تعاون وثقة وولاء لرسالة المنظمة وأهدافها فتضيع على الجميع الفوائد التي تترتب عن مشاركتهم والتي من اهمها الارتقاء بمعنوياتهم وتجويد اداء

الاعمال وخفض احتمالات الخطأ[5]، والانكى من ذلك تكون جميع القرارات ارتجالية وتمثل ردود افعال تجاه المواقف والآخرين والظروف المحيطة بالمنظمة، ويقول الرئيس الامريكي جورج واشنطن في القرن الثامن عشر "ان توسيع نطاق المشاركة في صناعة القرار هو أفضل ضمان لتجنّب الخطأ فيه، اذ كلما أصبحت جماعة الحكم محدودة وضيقة، أصبح القرار عرضة للخطأ بسبب الاهواء الشخصية"، وتكشف الحقائق ان صدام حسين اعتمد هذا النهج في اتخاذ القرارات، ولا سيما قرار اعلان الحرب على إيران في عام 1980، وقرار اجتياح الكويت في آب 1990 فالحق خرابا ودمارا بالعراق والمنطقة العربية والشعوب المجاورة ستبقى اثارها السلبية لعدة عقود.

- حرمان التابعين من تطوير امكاناتهم وخبراتهم خشية منعها من التمادي في استبدادها.
- التستر على اخطائها وانتكاساتها او التقليل من شأن تأثيراتها، دون اتخاذ اجراءات سريعة لمعالجتها، او معالجتها بأنصاف الحلول او عن طريق المسكنات او التأجيل او بأساليب عقيمة وغير فاعلة[6].
- تضخيم oversize ايجابياتها ونجاحاتها السابقة[7]، والاعتقاد بأنها مصدر الحقيقة ومركزها والمبالغة في ثقتها بنفسها وبقدراتها وامكاناتها، وادعياء امتلاك الصواب المطلق والعلم والمعرفة والخبرة في كل الامور فتهمل تطوير كفاءتها ومعلوماتها وخبراتها، ولا تستقبل الا المعلومات التي تحقق مصالحها الشخصية.

ادعاء القيادة امتلاك الصواب المطلق

يظهر في ايات القرآن الكريم بصورة واضحة جدا ان القيادات المتسلطة تدعي المعرفة بكل الامور وتعتقد انها تمتلك الصواب وغيرها على خطأ، فها هو فرعون يعتقد ان منهجه صواب ويؤدي الى سبيل الرشاد والى الاصلح، وان المنهج الذي جاء به موسى عليه السلام يؤدي الى الفساد، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ".

- الغطرسة arrogance والتعالي على الآخرين والاستهانة بهم والولع بمظاهر الأبهة والعظمة والاعتقاد بان التواضع يقلل من أهميتها، وقد عرّف الرسول محمد صلى الله عليه التكبر قائلا: "الكبر بطر الحق وغمط الناس"، وقال عن المتكبر أنه شر الناس: "ألا أخبركم بشر عباد الله؟ قالوا نعم، قال: الفظ المستكبر"، وهناك اجماع بان ذلك يكون سببا لنفور الاخرين، ولا سيما التابعين، او ربما يدفعهم لوضع عراقيل امام القيادة تحول دون تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى اليها او تسبب لها انتكاسات كارثية.

- افتراض سوء النية في الجميع ولا سيما التابعين والتوجس منهم والاعتقاد بأنهم يتطلعون الى المركز الذي تشغله فتتجسس على

استهانة القيادة بالاخرين

لقد طغى فرعون في زمن موسى عليه السلام وتجبر واستحوذ عليه الغرور، ولما رأى سكوت قومه وطاعتهم العمياء له ازداد في طغيانه حتى وصل به الامر الى الاستهانة بالجميع، فاستهان بموسى عليه السلام كما يظهر في قوله تعالى "أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَٰذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ".

التابعين وتجعل بيئة العمل تعبق بالشك، وتؤكد الوقائع ان جميع القادة في المجتمعات المتخلفة يؤسسون علاقاتهم مع الاخرين على هدي هذا السلوك، وبعضهم يتطرف وينظر الى الاخرين على انهم اعداء.

- توظيف الترغيب والترهيب في حمل التابعين على مناصرتها ولا سيما الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعلومات.

ترغيب التابعين وترهيبهم

جمع فرعون اكفأ السحرة رغم انه على باطل ووعدهم بان يجزل لهم العطايا والمكافآت ويجعلهم من المقربين له ان هم غلبوا موسى عليه السلام، ويظهر هذا في قوله تعالى "فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ وَقِيلَ لِلنَّاسِ هَلْ أَنتُم مُّجْتَمِعُونَ ‎ َعَلَّنَا نَتَّبِعُ السَّحَرَةَ إِن كَانُوا هُمُ الْغَالِبِينَ فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذًا لَّمِنَ الْمُقَرَّبِينَ"

- تخدير عقول التابعين بمعسول الكلام، وتمتلك براعة في التوظيف الانتقائي للمعلومات واختيار العبارات والأرقام التي تخدم أغراضها وتعزز مكانتها وتدعم تطلعاتها وتسوقها بكفاءة، والتستر عن المعلومات التي تكشف اخفاقاتها[8].
- اعتماد سياسة ممنهجة تمنع التعددية وترفض المختلف في الرؤى والأهداف والسلوك رفضا قاطعا، والخشية من الرأي الآخر والحوار الحر، والقضاء على المعارضة ورفض الاستفادة من ملاحظاتها وانتقاداتها، ويذهب ستيفن كوفي، مؤلف العديد من الكتب الأكثر مبيعا حول القيادة وتطوير الذات، ويتفق معه بيكر، مؤلف كتاب "القيادة باللطف"، إلى أن انتكاسات القادة الكارثية تعود في كثير من الأحيان إلى انهم لا يسمحون بمعارضتهم، ويضيف بيكر "عندما كانت شركة

مرسيدس مشرفة على الانزلاق إلى الهاوية، كان الكثير من العاملين فيها يعرفون الأسباب ولكنهم لم يصرحوا بذلك لخوفهم من الاضرار التي تلحق بهم عند قولهم الحقيقة لرئيسهم المستبد الذي لا يستمع للمعارضين ويعاقب المختلف معه بقسوة"[(9)].

- التنصل من المسؤولية عن الأخطاء والتبعات السلبية التي تترتب عن سلوكها وقراراتها.

تنصل القيادة من المسؤولية

عين دوق ميلانو فرانسيسكو سفورزا حكومة قوية بعدما عمت البلاد كل اصناف السطو والفوضى، وقد اختار لهذه المهمة السيد ريميرو دي اوركو وهو قائد مقتدر ومشهور بقسوته، وفي ظرف وجيز تمكن ريميرو من بسط سيطرته واعادة النظام والوحدة الى البلاد، وادرك الدوق ان القسوة التي عمل بها خلفت نوعا من الكراهية له، ورغبة منه في تطهير نفوس التابعين وكسب رضاهم بصفة نهائية اراد ان يبرهن لهم بان كل القسوة التي مورست عليهم لم تكن من صنيعه وانما هي راجعة الى طبيعة ريميرو القاسية، وكانت هذه ذريعة قوية انتهزها فأمر بقتل ريميرو وتقطيع جسده نصفين، ومثل به في الساحة العمومية، واضعا بجانبه حزمة من الخشب وخنجرا معفرا بالدماء، وقد اثار هذا المشهد العنيف في نفوس التابعين مزيجا من الدهشة والرضى.

المصدر: نيكولو ميكافيلي، الامير، ترجمة: عبد القادر الجموسي، (عمان: وزارة الثقافة الاردنية،2011)، ص: 61 – 62.

- الاستخفاف بالاعداء والمعارضين والمنافسين، واهمال متابعة تحركاتهم وعدم اعداد العدة لمواجهتهم بكفاءة، فمثلا استخف صدام حسين حاكم العراق (1980 – 2003) باعدائه ومعارضيه ومنافسيه بسبب غطرسته واستبداده واحتكاره للسلطات فحصد انتكاسات مدمرة، وقد لازمه هذا الامر منذ توليه السلطة عام

1979 وحتى سقوطه بعد الهجوم الامريكي على العراق في اذار 2003، وقد حصل مثل ذلك الامر لمعمر القذافي حاكم ليبيا وبقية الحكام الذين هم على شاكلتهم.

الاستخفاف بألاعداء

يذكر ابن كثير في كتابه "البداية والنهاية" ان جيش التتار بقيادة هولاكو وصل الى أبواب بغداد، ولم يمهل آخر خليفة عباسي أبو عبد المجيد "المستعصم بالله" عبد الله بن منصور المستنصر 1258م وقتاً للتفكير، وانما أخذ يقذف المدينة بما فيها دار الخليفة آنذاك بكرات النار والنبال من كل جانب لأربعة أيام متصلة حتى أصيبت جارية الخليفة التي كانت تلعب بين يديه وتضحكه بسهم مكتوب عليه "إذا أراد الله إنفاذ قضائه وقدره، أذهب من ذوي العقول عقولهم"، فأمر الخليفة عند ذاك بزيادة الاحتراز بالإكثار من الستائر على نوافذ داره واستمر يستمتع برقص الجواري بينما مدينته تحاصرها المدفعية المغولية وتقصفها والسهام النارية تحرقها والناس في ضنك شديد، بدلا من تجهيز اتباعه بالمعدات المطلوبة وتوجيههم لقتال العدو، فكانت النتيجة سيطرة المغول على بغداد وانهاء خلافة ذلك الخليفة الذي اسقط نفسه قبل ان يسقطه اعداؤه.

المصدر: صحيفة الوطن المصرية، بتاريخ 2016/7/4
http://www.elwatannews.com/news/details/1247737

- التعنت في المواقف ورفض المرونة في التعاطي مع التغيرات والظروف والمعطيات والفرص والتحديات والصراعات والازمات.
- عدم الاستفادة من المستشارين الذين يتمتعون بالصدقية والكفاءة والحكمة والخبرة والمعلومات في تطوير الآراء والأفكار والارتقاء بالخطط والقرارات وتجويد الاداء والسلوك والعلاقات مع الاخرين وخفض الأخطاء المسببة للانتكاس،

بينما اكد القرآن الكريم قبل اكثر من اربعة عشر قرنا أهمية الشورى وافرد لها سورة اسماها سورة الشورى.

- التشدق بالمبادئ الانسانية وفي ذات الوقت تخالفها.
- اجزال العطاء لمن يحقق لها مصالحها الشخصية وتوظيف المغريات (المادية والمعنوية) لكسب ولاء التابعين، وتجاهل ان من يكتسب الولاء عن هذا الطريق لا يمكن ان يستمر طويلا وتظهر هشاشته عند اول محك.

القيادة تجزل العطاء لمن يحقق مصالحها الشخصية

يخبر القرآن الكريم ان فرعون طلب احضار كل ذي كفاءة وخبرة في السحر وطرقه واساليبه في مملكته، وتعهد بان يجزل لهم العطايا ويجعلهم من المقربين له من اجل دحض ما جاء به موسى عليه السلام من الحق المبين في قوله تعالى "قَالُوا أَرْجِهْ وَأَخَاهُ وَابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ لَعَلَّنَا نَتَّبِعُ السَّحَرَةَ إِن كَانُوا هُمُ الْغَالِبِين فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذًا لَّمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".

- المغالاة في تطبيق المركزية واحتكار السلطات، ورفض تفويض الصلاحيات للتابعين لإنجاز الاعمال التي بامكانهم اداؤها بكفاءة فتتدهور معنويات التابعين ويتأخر انجاز الاعمال وترتفع كلفة انجازها، وربما يدفع ذلك بعض زبائن المنظمة للبحث عن منظمات اخرى تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم بالوقت والكلفة المناسبين.
- اضطهاد التابعين، وفضح عيوبهم بحضور الآخرين بهدف معاقبتهم، ورفض مبادراتهم ومقترحاتهم، وتجاهل الفروق الفردية بينهم عند اسناد المهمات إليهم، واشغالهم بمشكلات ونزاعات غير حقيقية(10)، وقد سقط بسبب ذلك العديد من

الحكام في دول العالم الثالث رغم ترسانتهم الاعلامية والمخابراتية والامنية، ورغم انفاقهم مبالغ طائلة للقضاء على المعارضة[11].

- احتراف فن بيع الاوهام والتضليل والكذب والخداع واستغفال التابعين، وانكار الفشل والهزائم والانتكاس وعدم التعلم منها، ومثال ذلك صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) فقد كان في حرب تحرير الكويت في 1990 "عاصفة الصحراء" يوهم شعبه بانه كان منتصرا وكان يردد باللهجة المحلية "يا محلى النصر بعون الله" بينما كانت جيوش التحالف تدمر العراق وجيشه.

استغفال التابعين

كان الرئيس المصري حسني مبارك اثناء حكمه يزور مزارع الاسماك وكانت زياراته تبث عبر قنوات التلفاز، وقبل زيارته لتلك المزارع السمكية بايام قليلة كانت حاشيته تنتقي الاسماك الجيدة من مختلف البحيرات وتلقي بها في تلك المزارع وتأتي بافراد ليؤدوا أدوار الفلاحين المبتهجين بانجازهم وكان الهدف من تلك المسرحية استغفال الشعب، ولم يُكشف عن هذه الحقيقة وغيرها من الحقائق التي لا تختلف عنها الا بعد الاطاحة به.

وجدير ذكره ان هذه الحالة منشرة في جميع المجتمعات المتخلفة.

المصدر:

صلاح منتصر، مجرد رأي غش لا يصح السكوت عليه، صحيفة الاهرام المصرية، الخميس 6 من جمادى الأولى 1433 هـ 29 مارس 2012 السنة 136 العدد 45769.

- التخلي عن اهدافها بمجرد ظهور بوادر صعوبات ومشكلات، ويقول هنري كيسنجر وزير خارجية أمريكا الاسبق "ان ما جعل رؤساء امريكا الذين عملت معهم يحققون امورا جليلة هو

انهم يركزون على امكاناتهم وعلى التوجه نحو المستقبل ولا يركزون على المحددات التي تقيدهم"[12].

- عدم السيطرة على مشاعرها وانفعالاتها، وافساد ما كان نافعا وصالحا من الاعمال، ويحذر الله تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله تعالى "وَلَا تَكُونُوا كَالَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا"[13]، ويقول تيموثي جادج رئيس قسم الإدارة بكلية الإدارة في جامعة فلوريدا، ان جزء من اسباب انتكاسات القيادة يعود إلى الحماقة وسرعة الغضب، في حين أن ما مطلوب منها الهدوء والتركيز والمثابرة وبناء فريق عمل متماسك ومتعاون وفاعل[14].
- الاستئثار بالنجاحات والمكتسبات وإغفال اسهامات التابعين في النجاحات المتحققة والاستئثار بالأعمال التي يكون التفوق فيها مضمونا، والاستمتاع كثيرا جدا بوجودها بمفردها في دائرة الضوء والتألق، فتنخفض معنويات التابعين وتتدنى انتاجيتهم، وتخور لديهم روح المبادرة والابداع او تنعدم وينطفئ لهيب ولائهم لها[15].

سلوكات القادة في المجتمعات المتخلفة
يركز القادة في المجتمعات المتخلفة جل اهتمامهم على تحقيق مصالحهم الشخصية ويفرضون على التابعين معاملتهم كرمز مقدس، ولا يقربون اليهم الا التابعين المتزلفين، ولا يدركون ان ذلك ينفر التابعين منهم ويؤدي بهم الى الانتكاس.
المصدر: عماد جاسم، على المحك: المدراء.. والسلوك الحضاري، صحيفة المشرق العراقية، بتاريخ 2017/7/13.

- التردد في اتخاذ القرارات خوفا من ارتكاب الأخطاء، فتهدر فرصا ثمينة جدا[16].
- تعميق ثقافة الفساد والافساد.
- تكليف التابعين بأكثر من طاقاتهم او بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ورغبتهم فتتراكم في نفوسهم الاحباطات وتتدنى معنوياتهم وانتاجيتهم، وربما يتركون العمل.
- الهوس بالسلطة.

الهوس بالسلطة

ترى الكاتبة الألمانية موريال ميرال-فايسباخ في كتابها "مهوسون بالسلطة –الذي اعدته بعد 2011 في ضوء قراءة السير الذاتية للرؤساء زين العابدين بن علي رئيس تونس وحسني مبارك رئيس مصر ومعمر القذافي رئيس ليبيا وعلي عبد الله صالح رئيس اليمن، إضافة إلى قراءتها لخطبهم السياسية طيلة مدة حكمهم انهم كانوا مهوسين بالسلطة، ويضطهدون شعوبهم، ويعانون من النرجسية والشك، ويتصرفون على أنهم محبوبون من شعوبهم، وان مؤامرات خارجية تحاك ضدهم وضد أنظمة حكمهم، وأن طفولتهم الفقيرة والمعدمة في بعض الاحيان قد تركت اثرها الواضح في سلوكهم السياسي، اضافة الى ذلك فقد اثرت ضحالة حالتهم الثقافية في سلوكهم الاجتماعي، وانهم كانوا يعيشون وهما كبيرا في علاقتهم مع شعوبهم ولم يعترفوا بالتطور الذي تشهده الحياة والمجتمعات.

المصدر: صحيفة الدستور الاردنية، العدد 16025 السنة الخامسة والاربعون، الأربعاء 30 ربيع الاول 1433هـ الموافق 22 شباط 2012م.

- محاكاة المنظمات الناجحة اعتقادا بان ذلك سيحقق النجاح المطلوب، وتجاهل حقيقة ان لكل منظمة ظروفها وان ما يجعل احدى المنظمات ناجحة ليس من الضروري ان يجعل المنظمات الأخرى ناجحة حتى وان كانت تعمل في نفس المجال.

- الاستمرار في موقع القيادة حتى وان تدهورت الحالة الصحية أو بلغ العمر عتيا رفضا للحقيقة التي تؤكد ان لا بقاء لاحد في موقعه ابدا مهما طال عمره وحسن عمله.

القيادة ترفض التنحي عن موقعها



روبرت موجابي

رفض روبرت موجابي، اول رئيس لزامبيا، التنحي عن منصبه رغم انه بلغ من العمر 93 عاما وحكم بلاده 37 عاما، وكان يعد أي نقد يوجه اليه خيانة ومن يتهم بذلك يعاقب بأشد العقوبات، ولكنه في عام 2017 وافق على التنحي عن منصبه مقابل حصوله على حصانة تحميه من المساءلة القانونية ومبلغ كبير من المال.

ثانيا: التابعون

تقطع الحقائق ان الكثير من القيادات رغم كفاءتها وتوفر الامكانات تعرضت للانتكاس بسبب ممارسات التابعين الاتية:

- لا يفعلون الافضل للمنظمة لا في المقال ولا في الفعال، ولا يؤدون اعمالا تسهم في خفض اعباء القيادة رغم امتلاكهم للمهارات المطلوبة اما تهربا من المسؤولية او تقاعسا او خوفا من الفشل، او من اجل ارباكها واشغالها بأمور اقل اهمية فتضيع عليها فرصة الاستفادة من امكاناتهم، فضلا عن ذلك لا يتناهون عن فعل كل ما يسبب الانتكاس للقيادة، فمثلا لا ينفذون خططها وقراراتها أو يتلكؤون في انفاذها أو لا ينفذونها كما ينبغي متلمسين لذلك مختلف الاعذار والمبررات، وقد يزعمون بانهم ليس باستطاعتهم تنفيذها او انهم لا يملكون متطلبات

تنفيذها أو لا يفهمون ما تطلبه إليهم، وقد وظف قوم شعيب عليه السلام هذا الاسلوب كما يظهر في قوله تعالى "قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفْقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ"(17)، او انهم يستحبون العمى



التابعون عبء ثقيل على القيادة

- تنقصهم الشجاعة المطلوبة لمواجهة القيادة بالحقائق التي تشخص سلبياتها اما خوفا او جهلا، او لنقص في قدرتهم على تشخيص عدم كفاءتها وانحرافاتها، ولا يدركون انهم قوة فاعلة ومؤثرة في القيادة وبذلك يمنحونها فرصة واسعة لاستغلالهم لصالحها.
- ينتظرون من القيادة صنع القرارات واتخاذها نيابة عنهم، ويرجعون إليها في كل صغيرة وكبيرة رغم الصلاحيات الممنوحة لهم.
- يخفون اخطاءهم عن القيادة او يبررونها او يتنصلون منها، او يتهربون من مسؤوليتهم عنها(19).
- لا يناصرون القيادة وقت حاجتها بل يثبطون عزيمتها أو يثيرون حفيظتها.

التابعون يثيرون حفيظة القيادة

بعث الله تعالى يونس بن متى عليه السلام إلى أهل نينوى، وهي قرية من أرض الموصل، فدعاهم إلى منهج الله تعالى، فأبوا عليه، وتمادوا في كفرهم، فخرج من بين أظهرهم مغاضباً، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَذَا النُّونِ إِذْ ذَهَبَ مُغَاضِبًا"

- منافقون ويزينون للقيادة سوء اعمالها وسلوكاتها واستبدادها، ويداهنونها ويمدونها بأفكار توافق رغباتها او يرضونها بأفواههم وهم في أنفسهم ضد ذلك تماما، ويخبر الله تعالى عن هذه الحالة في قوله "يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يَكْتُمُونَ"(21)، وقوله تعالى "وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ وَاللَّهُ يَكْتُبُ مَا يُبَيِّتُونَ"(22).

التابعون يداهنون القيادة

- الحالة الاولى: قدم قوم فرعون له افكارا تنسجم مع رغباته اما خوفا او تزلفا أو جهلا عندما طلبها منهم في وقت المواجهة بينه وبين موسى عليه السلام، فأخبروه في بداية المواجهة أن موسى عليه السلام ساحر مبين، واشاروا عليه ارجاء موسى عليه السلام وارسال المنادين لجلب كل ساحر عليم لمواجهته ودحض حجته.
- **الحالة الثانية:** ادرك قوم فرعون الذين كانوا يقتاتون على ما يزيّنونه له من قبيح افعاله ان مصالحهم زائلة بزواله، ولا سيما بعد ان آمن السحرة بموسى عليه السلام، ولذلك أشاروا عليه بضرورة التخلص من موسى عليه السلام كما يظهر في قوله تعالى "أَتَذر مُوسَى وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُواْ فِي الأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآلِهَتَكَ".
- **الحالة الثالثة:** يذكر بعض المؤرخين أن وزير (أو ناظر) مالية الخديوي «إسماعيل صديق» أشار عليه باستدعاء الخطاب الديني في مواجهة المطلب الإنجليزي الفرنسي بفرض رقابة مالية على مصر، وخلق رأي عام مصري يتحلق حول فكرة أن القرآن الكريم يرفض الربا من أجل الضغط على الأجنبي بتقليل الفوائد على الديون، وفي الوقت نفسه حشد الرعية وراء فكرة تقضي بقبول المزيد من الضرائب لمواجهة المشكلة الاقتصادية التي تمر بها البلاد، وعندما ناقش «صديق» هذا الطرح مع المشايخ جاء وفد منهم إلى الخديوي فطلب الأخير منهم رأيهم فيما يقوله وزير المالية، فردوا عليه قائلين: "إن الأموال أموال سموّكم، وإننا جميعاً بمالنا ونسائنا وأولادنا عبيد لسموّكم، والعبد وما ملكت يداه

- يؤججون العداوة والبغضاء بين القيادة والآخرين، ويحرضونها على البطش بمن يخالفها ويعينونها على ذلك، وتؤكد الوقائع ان العراقيين تمادوا ايام حكم الطاغية صدام حسين في مثل هذه الممارسات فكانوا يهتفون له "بالروح بالدم نفديك يا صدام"، ويطالبونه بانزال اقصى العقوبات بمن يخالفه.

تخاذل التابعين

يخبر القرآن الكريم ان بني اسرائيل لم يناصروا سيدنا موسى عليه السلام عندما رام دخول الارض المقدسة محتجين بأن فيها قوما جبارين وهم لا قدرة لهم على مواجهتهم، في قوله تعالى "قالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّ فِيهَا قَوْمًا جَبَّارِينَ وَإِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا حَتَّىٰ يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِن يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِنَّا دَاخِلُونَ قالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا أَبَدًا مَّا دَامُوا فِيهَا" ولم يقف الامر عند ذلك بل أضافوا إلى هذا القول الذي يدل على تخاذلهم وخورهم، سلاطة في اللسان، وسوء أدب في التعبير، وتطاولا على نبيهم فقالوا: "فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقاتِلا إِنَّا هاهُنا قاعِدُون" وهذا نكول منهم ومخالفة لرسولهم وتخلف عن مقاتلة الأعداء.

كما يخبر الله تعالى في القرآن الكريم ان بني حارثة وهم من اهل المدينة كانوا لا يناصرون الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم في مقاتله الاعداء معتذرين بانهم يخافون على بيوتهم من السرقة، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَارْجِعُوا وَيَسْتَأْذِنُ فَرِيقٌ مِنْهُمُ النَّبِيَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ إِنْ يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا وَلَوْ دُخِلَتْ عَلَيْهِمْ مِنْ أَقْطَارِهَا ثُمَّ سُئِلُوا الْفِتْنَةَ لَآتَوْهَا وَمَا تَلَبَّثُوا بِهَا إِلَّا يَسِيرًا".

- يتهكمون على افكار القيادة وخططها واهدافها او يتذمرون منها بقصد افساد رأيها عليها وتثبيط همتها في الاقدام على الاعمال التي تبلغها الاهداف المطلوبة، وقد اشار الى هذه الحالة قوله تعالى "وَمَا يَأْتِيهِمْ مِنْ نَبِيٍّ إِلَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ"(35).
- يحرضون القيادة على رفض جميع المحاولات التي تنتشلها من الانتكاس

التابعون يحرضون القيادة على رفض ما ينتشلها من الهاوية

ادرك قوم فرعون ان الدعوة التي جاءهم بها موسى عليه السلام ستلحق بهم وبمصالحهم افدح الاضرار، فحرضوا فرعون على رفض جميع محاولات موسى عليه السلام التي تحثه على التوقف عن الايغال في الفساد والافساد، ولم يقف الامر عند هذا بل تعداه الى انهم حرضوه على قتل موسى عليه السلام كما يظهر في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَتَذَرُ مُوسَىٰ وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآلِهَتَكَ ۚ قَالَ سَنُقَتِّلُ أَبْنَاءَهُمْ وَنَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ وَإِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ"

- يوظفون امكاناتهم في تحقيق أهدافهم الشخصية بدلا عن تحقيق أهداف المنظمة، ويكونون أسرى لمصالحهم الشخصية ويغيرون ولاءهم تبعا للفوائد التي يحصلون عليها.

التابعون أسرى لمصالحهم الشخصية

يخبر الله تعالى عن رجل من بني إسرائيل يقال له بلعم بن باعوراء وهو من علماء بني إسرائيل وكان تابعا لموسى عليه السلام، وكان مجاب الدعوة ولا يسأل الله تعالى شيئاً إلا أعطاه، وكانوا يقدمونه في الشدائد، ولكنه انسلخ عن تابعيته لموسى عليه السلام والتحق بملك مدين عندما اجزل له العطايا، في قوله تعالى "وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الّذِيَ آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانْسَلَخَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَـَكِنّهُ أَخْلَدَ إِلَى الأرْضِ وَاتّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِن تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَث ذّلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الّذِينَ كَذّبُواْ بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلّهُمْ يَتَفَكّرُونَ".

- تكون سلوكاتهم سيئة (كذب وسرقة وغش وخداع وانتهازية Pushy ونقض تعهدات) فمثلا يتوددون للقيادة ويؤكدون لها انهم معها عندما تغدق عليهم، اما اذا اصابتها مصيبة فانهم ينقلبون عليها ويناصرون اعداءها، كما يشير إلى هذا قوله تعالى "فَإِنْ كَانَ لَكُمْ فَتْحٌ مِنَ اللَّهِ قَالُوا أَلَمْ نَكُنْ مَعَكُمْ وَإِنْ كَانَ لِلْكَافِرِينَ نَصِيبٌ قَالُوا أَلَمْ نَسْتَحْوِذْ عَلَيْكُمْ وَنَمْنَعْكُمْ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فَاللَّهُ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلاً"[23].
- يجادلون القيادة ويعترضون على كل ما تفعله، أو يضعون العراقيل أمامها بهدف مخالفتها وارباكها او اثارة حفيظتها وجعلها تفقد صوابها، او يطالبونها بما ليس لهم فيه حق او بما ليس في استطاعتها توفيره، وجدير ذكره ان هذا الامر ليس غريبا عن الافراد منذ القدم، وقد بين القران الكريم ذلك في قوله تعالى "وَإِنْ يُكَذِّبُوكَ فَقَدْ كَذَّبَتْ قَبْلَهُمْ قَوْمُ نُوحٍ وَعَادٌ وَثَمُودُ"[24].
- يحمّلون القيادة تبعات فسادهم وتخلفهم

التابعون يحملون القيادة تبعات فسادهم وتخلفهم

يؤكد القرآن الكريم أن القيادة لا تستطيع ان تفسد التابعين و/او تضللهم أو تجعلهم اذلاء أو لا تقيم لهم وزناً ما لم يكونوا هم اصلا فاسدين او عندهم الاستعداد التام ليكونوا أذلاء وضعفاء وفاسدين، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَن نُّؤْمِنَ بِهَذَا الْقُرْآنِ وَلَا بِالَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَلَوْ تَرَى إِذِ الظَّالِمُونَ مَوْقُوفُونَ عِندَ رَبِّهِمْ يَرْجِعُ بَعْضُهُمْ إِلَى بَعْضٍ الْقَوْلَ يَقُولُ الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا لَوْلَا أَنتُمْ لَكُنَّا مُؤْمِنِينَ قَالَ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا لِلَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا أَنَحْنُ صَدَدْنَاكُمْ عَنِ الْهُدَى بَعْدَ إِذْ جَاءكُم بَلْ كُنتُم مُّجْرِمِينَ"، وقوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ".

- طلباتهم تعجيزية، وتكون الصراعات والخلافات والحسد والتباغض بينهم على اشدها، فينشغلون عن اداء مهامهم الاساسية وفي ذات الوقت يشغلون القيادة ويستنزفون drain طاقاتها بأمور لا علاقة لها بمهامها الاساسية، وقد حذر الله تعالى من هذه الحالة في قوله "ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم"(25).

مطالبات التابعين التعجيزية

يخبر القرآن الكريم ان بني اسرائيل طلبوا إلى موسى عليه السلام ان يروا الله تعالى جهرة: "وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَى لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى نَرَى اللَّهَ جَهْرَةً"، كما يخبر ايضا ان الحواريين طلبوا إلى عيسى عليه السلام ان ينزل عليهم مائدة من السماء: "قَالَ الْحَوَارِيُّونَ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ هَلْ يَسْتَطِيعُ رَبُّكَ أَنْ يُنَزِّلَ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ"، كما طلب المشركون إلى الرسول محمد ﷺ ان يأتي بغير القرآن او يبدله في قوله تعالى "وَإِذَا تُتْلَى عَلَيْهِمْ آيَاتُنَا بَيِّنَاتٍ قَالَ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا ائْتِ بِقُرْآنٍ غَيْرِ هَذَا او بَدِّلْهُ قُلْ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أُبَدِّلَهُ مِنْ تِلْقَاءِ نَفْسِي إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيّ"، اضافة الى طلبات اخرى كما يظهر في قوله تعالى "وَقَالُوا لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى تَفْجُرَ لَنَا مِنَ الْأَرْضِ يَنْبُوعًا او تَكُونَ لَكَ جَنَّةٌ مِنْ نَخِيلٍ وَعِنَبٍ فَتُفَجِّرَ الْأَنْهَارَ خِلَالَهَا تَفْجِيرًا او تُسْقِطَ السَّمَاءَ كَمَا زَعَمْتَ عَلَيْنَا كِسَفًا او تَأْتِيَ بِاللَّهِ وَالْمَلَائِكَةِ قَبِيلًا او يَكُونَ لَكَ بَيْتٌ مِنْ زُخْرُفٍ او تَرْقَى فِي السَّمَاءِ وَلَنْ نُؤْمِنَ لِرُقِيِّكَ حَتَّى تُنَزِّلَ عَلَيْنَا كِتَابًا نَقْرَؤُه".

- مبادراتهم وإبداعاتهم في اقل مستوى أو معدومة ويتعاملون مع مشكلات العمل بسطحية شديدة ولا يوظفون عوامل الانتاج ومعدات العمل ومستلزماته بكفاءة او يعطلونها او يسرقونها او يستغلونها لمصالحهم الشخصية بهدف ارباك العمل وإلحاق أضرار بالغة بالقيادة والمنظمة(26).

- يرفضون محاولات القيادة الرامية الى تطويرهم نحو الافضل عنادا او استكبارا أو جهلا أو تكاسلا(27)، وقد واجه نوح عليه السلام هذه الحالة كما ورد في قوله تعالى "وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَغْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا وَاسْتَكْبَرُوا اسْتِكْبَارًا"(28)، او تأخذهم العزة بالاثم في قوله تعالى "وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ"(29).
- يحضون القيادة على الاقدام على تنفيذ اعمال معينة وبعد ذلك يسحبون مساندتهم لها حالما تبدأ بتلك الاعمال، وتترتب عن ذلك انعكاسات سلبية خطيرة وربما تؤدي الى انتكاس القيادة، وقد ذكر القرآن الكريم مثل هذه الحالة في قوله تعالى "لَئِنْ أُخرجُوا لَا يَخْرُجُونَ مَعَهُمْ وَلَئِنْ قُوتِلُوا لَا يَنْصُرُونَهُمْ وَلَئِنْ نَصَرُوهُمْ لَيُوَلُّنَّ الْأَدْبَارَ ثُمَّ لَا يُنْصَرُونَ" (30)، وقد اشار الامام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وارضاه إلى ان اتباعه خذلوه ولم ينصروه في عدة معارك بعدما بايعوه وحلفوا على الولاء له، فقد كانوا كلما دعاهم إلى مناصرته يتسللون منه بعذر او بدون عذر، واشار شكسبير في مسرحيته ريتشارد الثالث إلى ان اتباع الملك ريتشارد الثالث تخلوا عنه في اشد حاجته إليهم وتركوه يحارب خصومه بمفرده.
- لا يتوقعون من القيادة الا الاسوأ، ويتهمونها بانها السبب المباشر في كل المشكلات والاخفاقات وتدني الانتاجية
- يفشون اسرار القيادة والمنظمة عن قصد او عن غير قصد، وتشير الوقائع ان المنظمات تتكبد خسائر جسيمة بسبب إفشاء التابعين لأسرارها، ولا سيما في المنظمات التي تعد اسرارها المتعلقة بزبائنها او مواردها او أهدافها او اعمالها هي ثروتها الحقيقية.

افشاء الاسرار

الحالة الأولى: ورد الى شرطة دبي بلاغ من إحدى الشركات الاستثمارية عن بيع أسرار الشركة لشركة منافسة، وانها خسرت بسبب ذلك الكثير من عملائها، ووفقاً للبلاغ تحرك ضباط الإدارة وتمت معاينة أجهزة الكمبيوتر في الشركة وأخذ عدد من الأدلة الجنائية، وحامت الشبهات حول شخصين كانا يعملان في وظيفة التحصيل منذ عامين تمكنا من بيع أسماء عملاء الشركة إلى شركة منافسة، وأضاعا على شركتهم ربحاً مالياً يقدر بنحو مليوني درهم مقابل حصولهم من الشركة المنافسة على عدة آلاف من الدراهم، وقد احيل المتهمان إلى النيابة العامة بتهمة افشاء الأسرار، كما اقامت الشركة المتضررة دعوى مدنية على الشركة المنافسة للمطالبة بتعويضها عن الأضرار التي لحقت بها.

المصدر: د .عمار عباس الحسيني، الثقافة الأمنية، مجلة الشباب الرئيسية، جريمة إفشاء الأسرار عناصرها وعقوبتها.http://shabab20.net/index.php?option=com_kunena&func=view&id=794&catid=39&Itemid=194.

الحالة الثانية: هددت وزارة الدفاع الاميركية Pentagon في ايلول 2012 بمقاضاة مات بيسونيت Matt Bissonnette وهو احد افراد البحرية الاميركية لتأليفه كتابا بعنوان "يوم عسير" No Easy Day ونشره تحت اسم مستعار هو مارك اوين Mark Owen يروي فيه دوره في الغارة raid التي قتل فيها اسامة بن لادن في ايار من عام 2011، وقد اخبر محامي وزارة الدفاع المؤلف بانه نقض عهده بالامتثال لميثاق السرية nondisclosure agreement الذي وقع عليه قبل احالته الى التقاعد من الجيش هذا العام (2012).

- لا يتناءون عن ابتزاز القيادة بشدة عندما يجدونها بحاجة ماسة لدعمهم، ولا يتوانون عن خيانتها، ويتربصون للإيقاع بها ويروجون الاكاذيب والشائعات التي تصدر عن منافسيها

والمناوئين لها، ويتمنون لها الانتكاس، وقد أخبر الله تعالى الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم عن موقف المنافقين منه في قوله تعالى "إن تمسسكم حسنة تسؤهم وإن تصبكم سيئة يفرحوا بها"(31).

- خيانة القيادة.

خيانة التابعين للقيادة

اتفق يهوذا وهو أحد اتباع عيسى ابن مريم عليه السلام مع رؤساء كهنة اليهود على أن يسلمه لهم مقابل ثلاثين قطعة فضة في مكان خلاء لأنهم كانوا يخشون القبض عليه في النهار أمام الجموع لئلا يثور الناس ضدهم، وكان يهوذا يعرف الأماكن التي اعتاد عيسى ابن مريم عليه السلام الاختلاء بتلاميذه فيها، وأثناء العشاء الأخير أعلن عيسى عليه السلام لتلاميذه أن واحدا منهم سيسلمه لحكم الموت لتكتمل جميع النبوءات "وفيما هم يأكلون قَال: الحق أقول لَكم: إن واحدا منكم يُسَلِّمني. فحزنوا جدا، وابتدأ كل واحد منهم يقول له: هل أنا هو؟ فأجاب "الذي يغمس يده معي في الصحفة هو يُسَلِّمُني! إن ابن الإنسان ماضٍ كَما هو مكتوب عنه، ولَكن ويل لذَلك الرجل الذي به يُسَلَّمُ ابن الإنسانِ. كَان خيراً لذَلك الرجل لو لم يولد! فسأل يهوذا مُسَلِّمُهُ وقال: هل أنا هو يا سيديَ قال له: أنت قلت، ثم دخل الشيطان قلب يهوذا."

المصدر: Jesus-Betrayal http://ar.wikipedia.org/wiki

- يدمرون عوامل الانتاج ومعدات العمل ومستلزماته او يسيئون استخدامها او يعملون على تعطيلها او سرقتها او استغلالها لمصالحهم الشخصية، او جعل موقع العمل غير منظم messy وتشيع فيه الفوضى بهدف ارباك العمل والحاق اضرار بالغة بالقيادة والمنظمة(32).
- لا يقدمون النصح للقيادة عندما تكون بمسيس الحاجة للنصح.

التابعون لا يقدمون النصح للقيادة

يخبر القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام ان ملك مصر طلب الى التابعين تفسير رؤياه "وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ" فقالوا له انها اضغاث احلام لا معنى لها، ويظهر من قولهم هذا بانهم امتنعوا عن تفسير رؤيا القيادة اما لانهم فعلا يجهلون تفسيرها او لانهم كانوا لا يرغبون بان يستفيد من الدروس والعبر من تلك الرؤيا، او انهم كانوا يخشون على انفسهم منه ان هم فسروها بطريقة لا تسره.

- يصرون على الهوان، ويرفضون جميع محاولات القيادة الهادفة الى الارتقاء بهم.

اصرار التابعين على الهوان

جاهد موسى عليه السلام ليحرر بني اسرائيل من فرعون الذي كان يسومهم سوء العذاب، وقد تحقق له ذلك بفضل الله تعالى ولكنهم أصروا على البقاء في الهوان فقد طلبوا اليه ان يجعل لهم آلهة ما ان عبر بهم البحر، ويظهر هذا واضحا في قوله تعالى "وَجَاوَزْنَا بِبَنِي إِسْرَائِيلَ الْبَحْرَ فَأَتَوْا عَلَىٰ قَوْمٍ يَعْكُفُونَ عَلَىٰ أَصْنَامٍ لَّهُمْ ۚ قَالُوا يَا مُوسَى اجْعَل لَّنَا إِلَٰهًا كَمَا لَهُمْ آلِهَةٌ ۚ قَالَ إِنَّكُمْ قَوْمٌ تَجْهَلُونَ"، كما انهم طلبوا اليه استبدال المن والسلوى وهو افضل الاطعمة الذي اراد الله تعالى ان يرفع من شأنهم بها بالقثاء والبصل والثوم والعدس وهو طعام ادنى: "وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَى لَنْ نَصْبِرَ عَلَى طَعَامٍ وَاحِدٍ فَادْعُ لَنَا رَبَّكَ يُخْرِجْ لَنَا مِمَّا تُنْبِتُ الأَرْضُ مِنْ بَقْلِهَا وَقِثَّائِهَا وَفُومِهَا وَعَدَسِهَا وَبَصَلِهَا قَالَ أَتَسْتَبْدِلُونَ الَّذِي هُوَ أَدْنَى بِالَّذِي هُوَ خَيْرٌ اهْبِطُوا مِصْرًا فَإِنَّ لَكُمْ مَا سَأَلْتُمْ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ وَالْمَسْكَنَةُ وَبَاءُوا بِغَضَبٍ مِنَ اللَّهِ".

- يستبيحون وقت العمل فيصلون متأخرين و/او ينصرفون قبل المواعيد المحددة لانتهاء العمل، او يستهلكون وقتا طويلا في انجاز الاعمال، او يكثرون من الغياب عن العمل بعذر وبدون عذر، او ينجزون اعمالهم الخاصة خلال اوقات العمل، او

يسمحون لأصدقائهم وعوائلهم بزيارتهم اثناء العمل بهدف الحاق الضرر بالقيادة.

استباحة التابعين لوقت العمل

كان ديفيد روبرت مدير فرع احد المصارف الكبيرة في انكلترا يعاني من مشكلة استباحة التابعين لوقت العمل، فقد كانوا يكثرون من الاجازات بجميع انواعها، ولا يكترثون بالاضرار التي تصيب الزبائن ومديرهم وزملاءهم الملتزمين بوقت العمل، وقد سبب سلوكهم انخفاضا في انتاجية الفرع، وتأزما في العلاقات مع المستفيدين من خدماته، وتوترا في العلاقات بين المدير وبين التابعين انعكست تأثيراتها السلبية على حياته الخاصة وعلاقاته مع عائلته واصدقائه، وتدهورت حالته الصحية والنفسية فقد كان دائما متوترا ويشعر بالاحباط، ويعاني من آلام في المعدة وارتفاع في ضغط الدم، مما اضطره الى طلب الانتقال الى احد الفروع الاخرى التابعة للمصرف.

- المبالغة في الامكانات المتاحة لهم(33).
- افعالهم تحزن القيادة، ويخبر الله تعالى ان اولاد يعقوب عليه السلام جعلوا اباهم يعيش حالة حزن ابكاه حتى اذهب ببصره عندما فعلوا فعلتهم بأخيهم يوسف عليه السلام في قوله تعالى "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غَيَابَةِ الْجُبِّ يَلْتَقِطْهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ.... وَتَوَلَّى عَنْهُمْ وَقَالَ يَا أَسَفَى عَلَى يُوسُفَ وَابْيَضَّتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ فَهُوَ كَظِيمٌ"(34).
- طموحاتهم وافكارهم ومبادراتهم وإبداعاتهم معدومة او في اقل مستوى، او غير موضوعية، ويتعاملون مع مشكلات العمل بسطحية شديدة وأفق ضيق، او يكررون ذات الممارسات والافكار غير المجدية(36).

- لا يتفاعلون بإيجابية مع الزبائن، او يقدمون لهم خدمات رديئة بهدف دفعهم الى قطع العلاقات مع القيادة.
- يميلون الى العدوانية في علاقاتهم مع القيادة بهدف جعل بيئة العمل مثقلة بالمشاحنات والبغضاء والصراعات والمشكلات، وتسودها الريبة والشك واتهام نوايا الاخر والتجسس عليه، لا يتوقعون منها الا الاسوأ، ويتهمونها بانها السبب المباشر في كل المشكلات والاخفاقات وتدني الانتاجية، ولا يقع نظرهم إلا على نقائص القيادة ومعايبها، ويعظمون magnify اخطائها وينشرونها بهدف الاساءة اليها وتشويه سمعتها والتشهير بها وتوجيه اللوم والانتقادات الجارحة وغير المبررة لها، والتقليل من شأنها حتى لو كانت اخطاؤها بسيطة وليس لها تأثيرات على الجميع حسدا من عند انفسهم او افتراء عليها، او اتهامها باعمال مشينة ظلما وبهتانا، والادهى من ذلك يتجسسون عليها ويتتبعون عوراتها ويشهرون بها او يغتابونها امام الاخرين، وقد نهى الله تعالى عن الغيبة قائلا "وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبْ بَعْضُكُمْ بَعْضًا"، وقال الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم عن الغيبة "ذكرك أخاك بما يكره، قيل أفرأيت إن كان في أخي ما أقول؟ قال إن كان فيه ما تقول فقد اغتبته وإن لم يكن فيه ما تقول فقد بهته"، كما نهى الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم عن تتبع عورات الاخرين قائلا "إنك إن اتبعت عورات الناس أفسدتهم أو كدت أن تفسدهم".
- تحزنهم نجاحات القيادة، ويسعدهم اخفاقها، ويرغبون ان تصيبها مشقة شديدة او تواجهها مشكلات معقدة او يلحقها الفشل كرها وحسدا من عند انفسهم، وقد اشار الى هذه الحالة قوله تعالى "إِنْ تُصِبْكَ حَسَنَةٌ تَسُؤْهُمْ وَإِنْ تُصِبْكَ مُصِيبَةٌ يَقُولُوا قَدْ أَخَذْنَا أَمْرَنَا مِنْ قَبْلُ وَيَتَوَلَّوْا وَهُمْ فَرِحُونَ".

- لا يقدمون الشكر والثناء للقيادة، ولا يشيدون بايجابيتها، ولا يشجعونها على المضي في النهج الايجابي متجاهلين ان شكر المنعم واجبا عقلا ليحفزه لتقديم المزيد، ويؤكد هذا احدهم قائلا:

"إذا كنت في نعمة فأرعها فأن المعاصي تزيل النعم

وحامِ عليها بشكر الإله فأن الإله سريع النقم"

- يكثرون من الصراعات وتبادل اللوم والاتهامات فيما بينهم عند حصول المشكلات بدلا من البحث عن حلول لها، فيتعذر على القيادة توحيدهم وتوظيف امكاناتهم في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف، ويشير الى هذا قوله تعالى "بَأْسُهُمْ بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّى ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقِلُونَ".

ثالثا: بيئة المنظمة

لا تعمل القيادة في فراغ وإنما في إطار بيئة فيها العديد من المعطيات والفرص والتحديات، وتحكمها مجموعة من القوانين والاعراف.

وتستمد القيادة من بيئة المنظمة المدخلات (المادية والمعنوية) المطلوبة لأداء الاعمال، وتسوق فيها مخرجاتها، ولذلك للبيئة بصمة واضحة على توجهات القيادة وأهدافها وقيمها ومعتقداتها ومعلوماتها وقدرتها على اداء الاعمال وأساليبها في التعاطي مع الاخر والمشكلات والتحديات وتوظيف الفرص.

وقد كانت بيئة القيادة في الماضي بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانات المتاحة فيها، ولا تحدث فيها تغيرات سريعة وكبيرة، ولا تواجه القيادة فيها تحديات معقدة تؤثر في قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، اما في المرحلة المعاصرة فقد أضحت بيئة المنظمات ولا سيما في المجتمعات المتطورة اكثر تعقيدا وفيها فرص وتحديات لا يمكن تجاهلها، وتحدث فيها تغيرات

دراماتيكية كبيرة ومؤثرة على قدرة القيادة على تحقيق الأهداف والتأثير في التابعين، وسوف يستمر هذا التعقيد بوتائر متسارعة في المستقبل، ويفرض على القيادة ان ارادت تحقيق أهداف المنظمة والتابعين ملاحقة التطورات التي تحدث في البيئة ومعرفة تأثيراتها على خططها وأهدافها وأساليبها في القيادة.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة التعاطي مع بيئة المنظمة بكفاءة ومرونة وحذر شديد، وفي ذات الوقت تمتّن روابطها معها وتستفيد من الفرص والمعطيات والموارد المتاحة فيها وتوظفها في المجالات التي تمكنها من بلوغ أهدافها، وتعمل على خفض التصادمات والخلافات معها إلى اقل مستوى ممكن، ولا تسمح للبيئة باستنزاف طاقاتها او تحرفها عن اهدافها او تمنعها من الوصول إلى أهدافها، ويقول جارلس دارون Charles Darwin ان البقاء لا يكون للأقوى بالضرورة وإنما سيكون للأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتتميز بيئة المنظمة التي تكون سببا في انتكاس القيادة بما يأتي(37):

- يمتلك الأفراد فيها بدءا من البيت ومرورا بجميع المنظمات ووصولا إلى اعلى مستوى في الدولة خبرة فائقة في صناعة فراعنة مستبدين.
- يتنصل الافراد بدءا من الأسرة ومرورا بالمنظمات وانتهاء بأعلى المستويات من مسؤولية الأخطاء التي يرتكبونها ويتقنون اساليب تبرير اخطائهم أو القاء اللوم على الآخرين.
- مكافأة الامّعة ومعاقبة المجتهد ووضع جميع أنواع المعيقات امام الناجح حتى يفشل.
- رفض الانفتاح على التطورات والمستجدات في الأفكار والتقنيات، فلا تتوفر فيها فرص للإبداع والتجديد والتطور، ولذلك تواجه القيادة التي تسعى إلى احداث نقلة نوعية نحو

الافضل مقاومة، وربما تعد متمردة على الاعراف والتقاليد فيتعذر عليها تنفيذ خططها الرامية للتطوير او يفرض عليها التخلي عن خططها او يطاح بها، وكُلَّمَا تسلم موقع القيادة من لَا تَشْتَهِيه نفوس افرادها وَلَا يوافِق رغباتهم وآراءهم وأهواءهم كَذبوه واحجموا عن تقديم الدعم له ونقضوا مواثيقهم معه، ويخبر عن مثل هذه البيئة قوله تعالى: "وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِرُسُلِهِمْ لَنُخْرِجَنَّكُم مِّنْ أَرْضِنَا او لَتَعُودُنَّ فِي مِلَّتِنَا"(38)، وقوله تعالى "لَقَدْ أَخَذْنَا مِيثَاق بَنِي إِسْرَائِيل وَأَرْسَلْنَا إليهمْ رُسُلًا كُلَّمَا جَاءَهُمْ رَسُول بِمَا لَا تَهْوَى أَنْفُسُهُم فَرِيقًا كَذَّبُوا وَفَرِيقًا يَقْتُلُونَ"(39).

- لا تعتمد القطاعات الاقتصادية فيها الأساليب العلمية في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وانجاز الاعمال.
- انتشار الفساد في جميع القطاعات وفوق كل فاسد فيها فاسد يحميه.
- لا حرية فيها لتداول المعلومات الحقيقية، وتنتشر فيها الشائعات والاكاذيب والانتهازية والتحاسد والتعصب والغضب والتطرف وتكون فيها صناعة الكراهية والانانية والنفعية أكثر الصناعات ازدهاراً وأكثرها إنتاجاً.
- يتميز أفرادها بسطحية الرؤى والأهداف، وجوهر حياتهم يرسمه المثل الشعبي "إحيينى اليوم.. وموتنى بكره"، او "لا تفكر لها مدبر"، ولا يدركون ان من لا يفهم المستقبل ولا يخطط له يتولى تنفيذ خطط عدوه الذي فهم المستقبل وخطط له دون ان يدرك ذلك.
- يؤمن كل فرد فيها بأنه لا صواب إلا صوابه، ولا اجتهاد إلا اجتهاده رغم انه يجهل ما يتعصب له، ويسيطر على افرادها جهلان: الجهل البسيط وهو أنهم يدركون الشيء على غير

حقيقته، والجهل المركب وهو أنهم يدركون الشيء على غير حقيقته ويجزمون أنهم يدركونه على حقيقته، وتكون لهذه الظاهرة انعكاسات سلبية خطيرة على الاداء والسلوك.

- لا توجد علاقة تعاون بين أفراد المجتمع او بينهم وبين قياداتهم، ويحذر الأفراد فيها من بعضهم البعض، ويشكك كل واحد منهم في الآخر ويتصيد اخطاءه، وكل واحد فيها يسبح في فلك منفصلاً عن الآخرين ويسعى لتحقيق أهدافه على حسابهم ولو حدث الطوفان من بعده، وموقفهم من الآخر بما فيه القيادة متطرف اما ان يكون معه او ضده، فاذا أحبوا الآخر اعتقدوا انه خير دائم ومبرأ من الخطأ والنقائص، واما اذا اختلفوا معه فانهم يرونه شراً دائما.
- ترفض الاختلاف والتعددية والحوار الموضوعي الهادف الذي لا غنى عنه للوصول إلى أفضل الخيارات في كل قضية.
- يمنح افرادها الأولوية للمصالح الخاصة والحزبية والفئوية على المصالح العامة، ولو طلب اليهم انتخاب من يمثلهم مثلاً لانتخب كل واحد منهم نفسه أو من يرتبط معه بعلاقة أو مصلحة، ولا ينتخبون ذا الكفاءة مطلقا.
- تحكم العلاقات المجتمعية فيها عادات وتقاليد بالية غير نافعة، فضلا عن ذلك تعمل القيادات على ترسيخ تلك النزعة وتوظفها في تسهيل مهمتها في الهيمنة على الجميع من اجل تحقيق أهدافها الخاصة.
- يؤثر الافراد دوماً التقوقع داخل خندق المفعول به في جملة العمل والإنجاز بعد أن هجروا طواعية موقع الفاعل.
- لا تشجع على الاقدام والمبادرة والمجازفة ويتجذر في أفرادها التخاذل والتردد والخنوع والاستسلام والتخلف والتزلف والخوف وكل ما يحطم طموحات الفرد ويقتل معنوياته ويجعله

في حالة شعور دائم بالعجز يفرض عليه التخلي عن الاحلام والطموحات.

- يتميز الافراد فيها بكثرة مطالبهم واعتمادهم الكلي على القيادة فيطلبون إليها ان تحقق أحلامهم وتفكر نيابة عنهم، ولا يجيدون إلا النقد غير المجدي، ومتشائمون الى حد النخاع، ويتذمرون من التخلف ويطالبون بالإصلاح ولكنهم لا يفعلون شيئا من اجل القضاء على التخلف.
- يتم توظيف العاملون في المنظمات على وفق اعتبارات بعيدة كليا عن الكفاءة والموضوعية والنزاهة. تعاني من نقص الموارد والفرص، والأنكى من ذلك لا توظف الموارد المتاحة بكفاءة، ولا تستخدم تقنيات وأساليب متطورة في العمل.
- لا توفر الأنظمة واللوائح الحرية اللازمة للقيادة لاتخاذ القرارات المناسبة[40].
- يبالغ الأفراد في وصف الوقائع والظواهر والمشكلات، ويعتمدون السطحية في تحديد المشكلات والأزمات، أو يقدمون حلولا وقتية لا تعالج منابع المشكلات، أو يعزون اسباب الاخفاقات والانتكاسات الى الاخر أو الى القضاء والقدر! وينفون مسؤولية الإرادة والعقل والفعل الإنساني عنها
- يلحق الأفراد الضرر ببعضهم البعض

افراد المجتمع يلحقون الضرر ببعضهم البعض

واجه افراد الشعب المصري بعد الاطاحة بحكم حسني مبارك في عام 2011 ازمات سياسية واقتصادية معقدة، وبدلا عن ان يعملوا معا على معالجتها وظفها كل واحد منهم لصالحه رغم الاضرار التي تلحق بالآخرين، فسائق سيارة الاجرة مثلا يتمنى ان تستمر ازمة الوقود ويبتاع الوقود من السوق السوداء بضعف الثمن لكي يحصل بالمقابل على أجر أعلى بثلاثة أضعاف من كل راكب وبذلك يتكسب من الأزمة أكثر بكثير مما يخسر بسببها، وكذلك الامر بالنسبة للجميع.

ان الأفراد في مثل تلك البيئة يعانون من جشعهم الذاتي وهم يفعلون ذلك ببعضهم البعض بكفاءة رائعة! من اجل مكاسب شخصية، وبذلك يجعلون اية قيادة عاجزة تماما عن معالجة الازمات، وتكون معرضة لانتكاسات متتالية لها اول وليس لها اخر، أو يفسحون لها مجالا واسعا لاستغلال سلوكهم هذا في إهمال معالجة الازمات واهمالهم والانصراف الى مصالحها الشخصية، وفي النهاية تكون عاقبة امر الجميع (القيادة والتابعين والمجتمع) خسراً.

المصدر د. محمد صلاح البدري، الدائرة المفرغة! صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 2016/10/11.

الفصل الحادي عشر

نهوض القيادة من الانتكاس

"تنهض القيادة من الانتكاس حينما تمتلك الإرادة وتأخذ بالأسباب"

تقطع الحقائق ان الكثير من القيادات عبر مسيرة الانسانية في مشارق الارض ومغاربها انتكست، ولكن بعضها استعادت قدرتها على مواصلة مسيرتها نحو أهدافها وحققت نجاحات غير مسبوقة بسبب اصرارها وتفاؤلها واتخاذها الاجراءات المناسبة لمعالجة اسباب انتكاسها بموضوعية شديدة لكيلا يتكرر في المستقبل، ويرى الشاعر المصري حافظ ابراهيم ان النجاح ليس سهلا ولكنه ليس مستحيلا وان على الذي يمنى بالانتكاس ان لا يصاب باليأس وانما يعيد المحاولة أكثر من مرة في قوله:

"لا تيأسوا أن تستردوا مجدكم فلَرُبَّ مغلوب هوى ثم ارتقى
فتجشَّموا للمجد كلّ عظيمة إنّي رأيت المجد صعبَ المرتقى".

ورغم ان جميع القادة لا يتمنون الانتكاس مطلقا ويتوحدون في رفضهم له، ولكنهم يختلفون في اساليبهم في النهوض منه بسبب تباينهم في الخبرات والمهارات واختلاف الجهات التي تقف خلف انتكاساتهم والنتائج التي تترتب عنها والظروف المحيطة بها، ولذلك لا توجد وصفة سحرية جاهزة تبين ما ينبغي ان تفعله القيادة للنهوض من انتكاسها، وحتى وإن وجدت فقد لا يتفق الجميع عليها.

الجهات التي تسهم في نهوض القيادة

لا تتمكن القيادة من النهوض من كبوتها بمفردها ما لم يعاضدها تابعون اكفياء وشجعان وموالون لها ومتعاونون معها، وتدعمها بيئة زاخرة بالمعطيات والفرص، وفي ادناه الجهات التي

تسهم في نهوض القيادة:

- القيادة
- التابعون
- بيئة المنظمة

اولا: القيادة

لا يختلف اثنان على ان ليس بإمكان جميع الرماة بما فيهم المحترفون اصابة أهدافهم دائما، ولكن الرماة العازمين على تحقيق النجاح ينظرون الى اخفاقاتهم بانها فرص يتعلمون منها فلا يصابون بصدمة الاحباط عندما لا يفلحون في اصابة الهدف رغم الحزن الذي ينتابهم، وانما يتخذون الاجراءات المناسبة للحد من انتكاسهم لكيلا يتكرر في المستقبل، فمثلا يتأكدون من لياقتهم النفسية والبدنية وكفاءتهم في التسديد، ومدى ملاءمة المعدات المستخدمة في الرماية، وبيئة ميدان الرمي وغيرها من المتغيرات الأخرى المؤثرة في كفاءتهم في اصابة الهدف، ويبين ما يأتي ما يتعين على القيادة فعله للنهوض من انتكاسها بعد ان تمتلك الكفاءة والإرادة والإمكانات:

- تمنح الاولوية لأهداف المنظمة والتابعين الاستراتيجية.

منح الاولوية للأهداف الاستراتيجية

يظهر من دراسة مفاوضات صلح الحديبية أن الرسول محمدا ﷺ كان يسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية من تلك المفاوضات من أهمها نشر الإسلام، وهذا ما دفعه لقبول جميع الشروط التي كان يفرضها ممثل قريش سهيل بن عمرو في تلك المفاوضات رغم انها كانت شروطا قاسية وغير مقبولة عرفا بعدما أدرك أن تلك الشروط لا تحول دون تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

- تروض نفسها لكيلا تنقاد الى ما لا يحق لها، ولا تمنح لنفسها الحق في الحصول على أكثر من مستحقاتها.
- تلتزم المبادئ الاخلاقية الحسنة التي كانت سببا في وصولها الى موقع القيادة، وتحذر الذين يدفعونها (بالترغيب أو بالترهيب) للتخلي عن مبادئها، ويحذّر الله سبحانه وتعالى الرسول صلى الله عليه وسلم من جميع الذين يحاولون حمله على ان لا يعمل بما انزل اليه في قوله **"أَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَن بَعْضِ مَا أَنزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ"**(1).
- لا تزعم ان لديها امكانات وقدرات لا تمتلكها اصلا، ويوجه الحق تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم باعتماد هذا المنهج في قوله **"قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ"**(2).
- تركز على الاهداف والفرص وليس على المشكلات.
- تركن الى الصواب بصرف النظر عن مصدره، ولا تتمادى في الخطأ ولا تصر عليه تعتمد العقلانية والواقعية في الاهداف والقرارات وتقويم الاحداث والفرص والتحديات والمشكلات والتابعين في الأطر الإيجابية، والتفاؤل والمرونة مع الثبات على المبادئ.
- لا تنفرد بوضع الخطط وصنع القرارات مهما بلغت معرفتها وكفاءتها، وانما تشرك التابعين في تلك العمليات وتطلب إليهم مدها بالمعلومات والملاحظات التي تسهم في اثراء خططها وتجويد قراراتها وسلوكها وادائها شريطة ان تتولى تدقيق تلك المعلومات والتأكد من صحتها.

- تستقطب تابعين اكفياء وشجعان، وتنمي مهاراتهم وخبراتهم

استقطاب ذي الكفاءة

النموذج الاول:

يخبر القرآن الكريم ان القيادة استقطبت الامين ذا الكفاءة قبل اكثر من خمسة الاف سنة، ويظهر ذلك جليا في سورة يوسف عليه السلام اذ ان ملك مصر زمن يوسف عليه السلام بعدما تبين له ان بلده ستواجه ازمة اقتصادية خانقة ستلحق اضرارا كبيرة به وبشعبه استخلص يوسف عليه السلام لنفسه واستوزره واناط به مسؤولية ادارة التموين وجعله من خاصته وأهل مشورته بعدما استيقن من رجاحة رأيه وبراعته وعلمه وما هو عليه من خلق وخُلق، ويظهر ذلك في قوله تعالى "ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي"، وبالفعل اسهمت كفاءة يوسف عليه السلام في ادارة تلك الازمة من تجاوز جميع المشكلات التي كان يمكن ان تترتب عن سنوات الجدب.

النموذج الثاني:

استقطب فرعون ذوي الكفاءة من السحرة واجزل لهم المكافآت ليمكنوه من تحدي موسى عليه السلام، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قالوا أرجه وأخاه وابعث في المدائن حاشرين يأتوك بكل سحار عليم"، وقوله تعالى "فلما جاءت السحرة قالوا لفرعون أئن لنا لأجرا إن كنا نحن الغالبين قال نعم وإنكم إذا لمن المقربين".

- تمتلك الدافعية الذاتية المطلوبة لتحقيق أهداف الاستراتيجية، وتعمل بجد واصرار على تحقيقها في ضوء تفكير استراتيجي مستوعبة جميع المعطيات والامكانات والتحديات والمتغيرات المؤثرة في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتجعل اعداءها يعترفون بكفاءتها وحسن سلوكها قبل اصدقائها.
- تتخذ قرارات مهمة تمكنها من تحقيق اهداف استراتيجية.

القيادة تتخذ قرارات تحقق اهداف استراتيجية

اتخذ الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قرار بعقد صلح الحديبية مع قريش في العام السادس من الهجرة النبوية وهو قرار استراتيجي بموجبه يرجع المسلمون إلى ديارهم دون أن يؤدوا مناسك العمرة بدلا من محاربة قريش، وقد اسهمت انعكاسات هذا الصلح الايجابية في تحقيق نتائج كبيرة للمسلمين وتحقيق النصر للإسلام، وقد تحقق عنه آنذاك ما يأتي:

- اعتراف قريش بالمسلمين وقيادتهم.
- حقن الدماء.
- انخراط اعداد غفيرة من قريش في الإسلام، من بينهم اهم رجالات قريش
- عقد تحالفات بين المسلمين وعدد من القبائل، فازداد المسلمون قوة، وقد خشيتهم الكثير من قبائل العرب.
- وفرهدا الصلح الوقت الكافي المسلمين لتجهيز جيوشهم واسلحتهم، حتى يكون على استعداد لرد أي عدوان.
- حفظ هيبة قريش بين العرب، وحتى لا يقال بأن المسلمين قد دخل مكة عنوة، ان حفظ هيبة المخاصم يخفض من العداوة معه ويدفعه ربما الى عقد علاقات طيبة

- تؤسس بيئة عمل تشجع الانفتاح والتعددية والاختلافات، وتحاور المعارضين والمنافسين والمختلفين بموضوعية شديدة وتستفيد من أفكارهم وملاحظاتهم، ويؤكد الفيلسوف الفرنسي جاك ديريدا Derrida أن المعرفة الإنسانية نشأت وتطورت من الاختلاف والتعددية في الآراء والممارسات وليس من التشابه، وقد أدركت القيادات في الدول المتقدمة أهمية تشجيع الاختلاف والتعددية في الآراء وجعلت الأفراد لا يتعرضون للمساءلة بسبب اختلافهم معها في الأفكار والاتجاهات

والاساليب مطلقا، وقد مكنها هذا من حصد فوائد لا حصر لها عادت بالخير على الجميع (قيادة وتابعين ومنظمات ومجتمع)، بينما ترفض القيادة في الدول المتخلفة بدءا من العائلة ومرورا بجميع المنظمات (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والثقافية) الآخر المختلف معها(3).

- تقوّم قدراتها وكفاءتها بموضوعية شديدة وتشخص نقاط قوتها وتعمل على تعميقها وتحدد نقاط ضعفها بدقة وتسعى الى خفضها الى أدنى مستوى ممكن، وتجعل اعداءها يقرون بكفاءتها

اقرار اعداء القيادة بكفاءتها

يخبر القرآن الكريم ان فرعون وملأه شهدوا لموسى عليه السلام انه اعلم منهم بالسحر رغم عدائهم له في قوله تعالى "قَالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ".

- تلتزم بتعهداتها مع الاخرين بصدق وأمانة ونزاهة، ولا تتنصل من مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتها، ولا ينتابها اليأس ولا تضع اللوم على الاخرين إذا تعذر عليها تحقيق الأهداف، وتمتلك الشجاعة اللازمة للاستمرار في مسيرتها نحو المستقبل الإيجابي الذي تحاول صنعه بالتعاون مع التابعين.
- تحارب الفساد والمفسدين، وتتخذ اجراءات فورية لمعالجة الانحرافات السلبية وترفض تماما اكتساب العادات السيئة من موقع القيادة والتي من ابرزها جنون العظمة وحب المال والشهرة والجاه.

- تصطفي بطانة صالحة مؤهلة تدل على الخير وتشجع عليه، وتوضح لها مواقع الشر والخطأ وتحثها على الابتعاد عنها، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في هذا الصدد "من ولي من امر الناس فأراد الله به خيرا جعل معه وزيرا صالحا ان نسي ذكره، وان ذكر اعانه".
- تمنع بطانتها والمقربين منها من استغلال صلتهم بها لصالحهم.
- تنظم علاقتها مع التابعين وغيرهم على أساس الشدة التي لا جبرية فيها واللين الذي لا وهن فيه، فلا تجعل نفسها مطبوعة على الشدة دائما ولا مطبوعة على اللين دائما، وانما تكون شديدة في المواقف التي تتطلب الشدة ولينة في المواقف التي تتطلب اللين والرحمة، كما يقول الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه "إن الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف".
- لا تتحدى الذين ليس لديهم ما يخشون خسارته.
- تدرك أن القيادة ليست امتيازات وانما هي مسؤوليات جسيمة ومحفوفة بالمخاطر وتتطلب مواجهة تحديات معقدة.
- تعتمد الحكمة والحلم والتواضع وضبط النفس والترفع عن صغائر الامور والصبر وكظم الغيظ والابتعاد عن سفاسف الامور في تنظيم علاقاتها مع التابعين والآخرين

حلم القيادة

اشتهر الأمير معن بن زائدة بالحلم وسعة الصدر، فاراد احد الشعراء إغضابه، فذهب اليه في مجلسه ولم يسلم، ثم قال: أتذكر إذ لحافك جلد شاةٍ وإذ نعلاك من جلد البعيرِ

قال معن: نعم أذكر ذلك ولا أنساه.

قال الشاعر: فسبحان الذي أعطاك ملكا، وعلمك الجلوس على السرير.

قال معن: سبحانه يعطي الملك من يشاء وينزعه ممن يشاء.

فقال الشاعر: فلست مسلّما ان عشت دهرا على معنٍ بتسليم الأمير.

قال معن: السلام خير.. وليس في تركه ضير.

قال الشاعر: سأرحل عن بلاد أنت فيها ولو جار الزمان على الفقير.

قال معن: إن جاورتنا فمرحبا بالإقامة، وإن جاوزتنا فمصحوبا بالسلامة.

قال الشاعر: جد لي يا ابن (ناقصةٍ) بمال فإني قد عزمت على المسير.

قال معن: أعطوه ألف دينار تخفف عنه مشاق الأسفار.

قال الشاعر: قليل ما اتيت به وإني لأطمع منك بالمال الكثير!

قال معن: أعطوه ألفا ثانيا كي يكون عنا راضيا.

قال الشاعر: فثن فقد أتاك الملك عفوا بلا عقل ولا رأي منير.

فقال معن: أعطوه ألفين آخرين.

فتقدم الأعرابي إليه وقال: سألت الله أن يبقيك دهرا فما لك في البرية من نظير، فمنك الجود والإفضال حقا وفيض يديك كالبحر الغزير.

فقال معن: أعطيناه أربعة على هجونا فأعطوه أربعة على مدحنا.

فقال الأعرابي: بأبي أيها الأمير ونفسي فأنت نسيج وحدك في الحلم، ونادرة دهرك في الجود، ولقد كنتُ في صفاتك بين مصدق ومكذب فلما بلوتك صغر الخبر الخبر، وأذهب ضعف الشك قوة اليقين، وما بعثني على ما فعلت إلا مائة بعير جعلت لي على إغضابك، فقال له الأمير: لا تثريب عليك، ووصله بمائتي بعير، نصفا للرهان والنصف الآخر له، فانصرف الأعرابي داعيا له، شاكرا هباته، معجبا بأناته، وقرر ان يبقى تابعا له.

المصدر:

http://swalif.com/forum/showthread.php?t=22614

- تستقطب تابعين اكفياء وشجعان وتطور خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وتؤمن بان نجاحها يعتمد الى حد كبير على نجاحهم والعكس صحيح جدا، وتمنحهم الصلاحيات، وتعمل معهم على اساس ان الجميع (قيادة وتابعين) يشكلون فريقا متعاونا وخيارهم الوحيد الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وتحقق اهدافهم وتشبع حاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية، وتعمق ايمانهم بقدرتهم على التفوق والتأثير ايجابيا في الاحداث ومواجهة تحديات المستقبل، وتجعلهم شركاء في الإنجازات، وترفع شأنهم، وتكتسح جميع متاريس الركود والخنوع والتردد لديهم، وتتجاهل نقائصهم، وتكلفهم باعمال تظهر قدراتهم وامكاناتهم، وتحفزهم للاقدام على اعمال فيها تحديات ربما لم يخطر ببالهم يوماً أنهم قادرون عليها، وتستطلع آراءهم في جميع قضايا المنظمة، وتحترم خصوصياتهم، وتعينهم على الابتعاد عن اخطائهم، وتطلب إليهم تنبيهها وتحذيرها من الاخطاء والاخطار المحتملة، ولا تخشى من منافستهم لها، ولا تبخسهم حقوقهم عملا بقوله عز وجل "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ"(4)، وتقدم العون لهم وللآخرين بما فيهم المختلفون في الرؤى والاهداف، عملا بقوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّىٰ يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَعْلَمُونَ"(5).

- الوقوف على بعد مسافة واحدة من جميع التابعين، وفي ذات الوقت تكون معهم وتتعرف اراءهم ومشكلاتهم ووجهة نظرهم حول ادائها واهدافها وسلوكها، وتأخذ بالذي يسهم في معالجة المشكلات ويصحح الاخطاء في الوقت المناسب، وقد اخذ هذا الاسلوب في الانتشار في ادارة التابعين حتى اطلق عليه "الادارة بالتجوال" Management by Walking Around[(6)].
- تحرص على التابعين ولا تشق عليهم وتخلص لهم وتجتهد في نصحهم، فقد روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله "ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة".

القيادة لا تشق على التابعين

يظهر في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ" ان الله تعالى اختار الرسول محمدا ص لقيادة المؤمنين وهو من انفسهم ويعرفونه ويعرفهم ويعرف ما يشق عليهم ويحرص عليهم ولا يكلفهم بما ليس في طاقتهم ويحب لهم الخير، ويسعى جهده في إيصاله إليهم، ويحرص على هدايتهم، ويكره لهم الشر، ويسعى جهده في تنفيرهم عنه، فضلا عن ذاك رؤوف رحيم

- تحفز التابعين للتآلف معها ومحاكاتها في النجاح[(7)]، وتبث في نفوسهم الشجاعة والاقدام والتفاؤل والثقة بالنفس، وتحفزهم لاداء الاعمال بكفاءة[(8)]، وتستجيب لطلباتهم المشروعة التي تقع ضمن الامكانات المتاحة للمنظمة،

ويؤكد هذا قول الرسول صلى الله عليه وسلم "من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً او ليس له زوجة فليتزوج، او ليس له دابة فليتخذ دابة" لكي يتفانى في عمله ونفسه مستريحة ولا ينحرف.

الاستجابة لطلبات التابعين المشروعة

يخبر القرآن الكريم ان عيسى عليه السلام استجاب لطلب التابعين (الحواريين) عندما طلبوا اليه ان يلتمس الله تعالى لكي ينزل عليهم مائدة من السماء فرفع طلبهم الى الله سبحانه وتعالى فاستجاب لطلبهم، ويظهر ذلك واضحا في قوله تعالى "إِذْ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ هَلْ يَسْتَطِيعُ رَبُّكَ أَنْ يُنَزِّلَ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ قَالَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ قَالُوا نُرِيدُ أَنْ نَأْكُلَ مِنْهَا وَتَطْمَئِنَّ قُلُوبُنَا وَنَعْلَمَ أَنْ قَدْ صَدَقْتَنَا وَنَكُونَ عَلَيْهَا مِنَ الشَّاهِدِينَ قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا أَنْزِلْ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ تَكُونُ لَنَا عِيدًا لِأَوَّلِنَا وَآخِرِنَا وَآيَةً مِنْكَ وَارْزُقْنَا وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ قَالَ اللَّهُ إِنِّي مُنَزِّلُهَا عَلَيْكُمْ فَمَنْ يَكْفُرْ بَعْدُ مِنْكُمْ فَإِنِّي أُعَذِّبُهُ عَذَابًا لَا أُعَذِّبُهُ أَحَدًا مِنَ الْعَالَمِينَ".

- تتبنى سياسة الإدارة على المكشوف وتجعل التابعين على بينة بكل ما يتعلق بالمنظمة وأهدافها واعمالها(9)، ولا تحجب عنهم الا المعلومات الحساسة التي تتعلق بأمور سرية شديدة الحساسية بالنسبة للمنظمة(10).

القيادة تجعل التابعين على بينة بكل ما يتعلق بالمنظمة

جعلت بلقيس ملكة سبأ قومها على بينة من الكتاب الذي جاءها من سليمان عليه السلام لتتعرف ردود افعالهم وتشركهم معها في القرار الذي يتعين اتخاذه بصدده، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلأ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ انَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَلا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمراً حَتَّى تَشْهَدُون".

- تعلن محاسن التابعين الاكفياء، وقد فعل ذلك الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، اذ وصف أصحابه بصفات تميزهم عن غيرهم وتبعث فيهم الاعتزاز وتحفزهم على تقديم الافضل[15]، وفي ذات الوقت تطلب اليهم مدها بالحقائق كما هي[13]، وقد طلب أبو بكر الصديق رضي الله عنه الى الناس يوم تولى الخلافة كأول خليفة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم قول الحق عندما قال "أيّها الناسُ وليتُ أمركم ولستُ بخيركم وإنّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ منه الحق، وإنّ أضعفكم عندي القوي حتى آخذ حقّه، أيّها الناس إنَّما أنا متّبعٌ ولستُ بمبتدع، فإن أحسنتُ أعينوني وإن زغتُ فقوَّموني، وحاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، ... فأطيعوني ما أطعتُ الله، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم، ولوددتُ أنّه كفاني هذا الامر أحدكُم وإن أنتم أردتموني على ما كان الله يقيم نبيَّه من الوحي ما ذلك عندي، إنما أنا بشرٌ فراعوني"، وقد سار على هذا النهج ايضا الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه، فقد قاطعته امرأة مسنّة وهو يلقي خطبة بالمسجد، وأقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن هناك من يقوم خطأه، كما سأل رضي الله عنه وارضاه الجمهور مرة عما سيفعلونه إذا خالف هو مبدأ من مبادىء الاسلام فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقوّمونه بسيوفهم، فشكر الله سبحانه وتعالى أن وجد في الامة من يقوّمه بالسيف إذا ضل، وقد لاحظ احد القادة في البحرية الامريكية ان افضل باخرة هي تلك التي تشجع قيادتها التابعين على طرح افكارهم وملاحظاتهم عليها بصراحة[14].

إعلان اسهامات التابعين

تمكنت القيادة الادارية في شركة ميدترونك Medtronic التي تتولى انتاج الاجهزة الطبية medical-devices وتطويرها من الفوز بولاء التابعين لها من خلال اعداد برامج وبثها الى جميع العاملين فيها والذين يبلغ تعدادهم 30000 منتشرين في جميع انحاء العالم، عرضت فيها قصص المرضى الذين استفادوا من منتجات الشركة التي صنعها اولئك العاملون، فجعلتهم يشعرون بالفخر لارتباطهم برسالة الشركة في شفاء المرضى واعادة الامل في الحياة لهم، وتمكنت من خلال ذلك البرنامج ان توفر لهم فرصة مشاهدة النتيجة النهائية لعملهم ودورهم في تحقيق اهداف انسانية تمثلت بشفاء المرضى، وقد اسهم ذلك الاسلوب في تمكين القيادة من الفوز بولاء التابعين وبرغبتهم في الارتقاء بادائهم وانتاجيتهم، وفهم رسالتها ودعمها باستمرار، وحفز القيادات فيها على ايجاد اساليب تساعد التابعين على رؤية الاثار الايجابية لعملهم مع الزبائن.

المصدر: Lauren Keller Johnson, Rethinking Company Loyalty, http://hbswk.hbs.edu/item/5000.htm.

- تحسن الظن بالتابعين ولا تتصيد اخطاءهم ولا تشهر بهم ولا تنتقدهم امام الاخرين، وانما تصوب قراراتهم وسلوكهم، وقد وجه الرسول محمد ﷺ بهذا قائلا " إذا ابتغى الأمير الريبة في الناس أفسدهم"، وكان عمر بن الخطاب ؓ يقول "ولا تظنن بكلمة خرجت من أخيك المؤمن إلا خيرا وأنت تجد لها في الخير محملا"، ولا تؤاخذهم بالظن والتهمة، ولا تبتغي الريبة فيهم، ولا تعاقبهم على مجرد التهمة، وقد روى عدد من الصحابة والتابعين عن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم انه قال "إن الأمير إذا ابتغى الريبة في الناس

أفسدهم"، وقال العلماء: "إن الأمير إذا ابتغى الريبة، وجاهرهم بسوء الظن فيهم فانه يحفزهم إلى ارتكاب ما ظن بهم ورُمُوا به، او لا يجد في يوم من الايام تابعين له ويبقى معه من لا يجدون مهربا من البقاء، ويحملون الكره له، ويكون اداؤهم دون المستوى المطلوب"(11)، ويقول الشاعر:

"اذا كنت في كل الامور معاتبا صديقك لن تلقى الذي لا تعاتبه"

الابتعاد عن الغلظة مع التابعين

رغم الخسائر (المعنوية والمادية) الكبيرة التي لحقت بالمسلمين في معركة أُحدٍ بسبب مخالفة َبعض التابعين لتوجيهات الرسول محمد ص في تلك معركةِ لضعفهم امام إغراءِ الغَنائم ووَهن البعض الاخر وانقلابهم على أعقابِهم منهزمين وتركه في النَّفرِ القَليل مثقلًا بالجِراح، يأتي الخِطاب الرباني ليوجه الى ضرورة ابتعاد القيادة عن الغلظة مع التابعين لكيلا ينفضوا عنها َفي قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"

- تدرب التابعين على الادارة الذاتية ومواجهة التحديات باساليب إيجابية تذكي فيهم رغبة تطوير مهاراتهم وقابلياتهم وتجعلهم يبحثون عن النجاحات وليس عن المشكلات(17)، وهذا ما يطلق عليه اصطفاف align تطور التابعين المهني مع اهداف المنظمة، وتؤهل غير الاكفياء وتسرح غير الراغبين بالتطور لكيلا تدفع هي وبقية التابعين والمنظمة فاتورة غير الاكفياء.
- تسند الوظائف لذي الكفاءة.

اسناد الوظائف لذي الكفاءة بعيدا عن المحاباة

كان الخليفة ابو جعفر المنصور يرفض اسناد الوظائف الى التابعين على اساس المحاباة، فقد روى وزيره الربيع بن يون انه قال له ذات يوم: "إن لفلان (وهو احد اقرباء ابو جعفر المنصور) حقّاً علينا؛ فإن رأيت أن تقضي حقه وتوليه منصبا في القضاء، فقال له المنصور:

- تمنع الصراعات والمشكلات في المنظمة أو تجعلها في اقل مستوى، وتعالج الاسباب التي تدفع بعض التابعين الى التفكير بالانتقال الى منظمات اخرى، اما اذا لم تتمكن من اقناعهم بالبقاء معها فعليها ان تتركهم يرحلون عنها مصحوبين بدعواتها وامنياتها لهم بالتوفيق لكيلا يكون معها تابعون يفضلون الانتقال الى قيادات اخرى[12].
- توظف الموارد والامكانات والفرص المتاحة للمنظمة في المجالات التي تحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وجدير ذكره ان القيادات قد تقع في خمس مجموعات من حيث توظيف الفرص opportunities المتاحة لها المجموعة الأولى تضم قادة تتوفر لهم الفرصة المطلوبة للنجاح ويحسنون توظيفها

في تحقيق أهدافهم، وتتألف المجموعة الثانية من قادة يخلقون الفرص ويحسنون توظيفها وهؤلاء هم القادة الاكثر كفاءة في التعاطي مع الفرص، وتشمل المجموعة الثالثة القادة الذين ينتظرون الفرص، وتتكون المجموعة الرابعة من قادة تتوفر لهم الفرص المطلوبة لتحقيق النجاح ولكنهم لا يحسنون استثمارها وتوظيفها في المجالات التي تحقق أهدافهم، وهؤلاء هم القادة الذين تنقصهم الكفاءة المطلوبة للتعاطي مع الفرص، والمجموعة الخامسة تضم قادة لا تتوفر لهم الفرص المطلوبة للنجاح مهما كانت محاولاتهم جادة وهؤلاء هم أصحاب الحظ السيئ، ويؤكد هذا أنه ليس مهماً أن تتوفر الفرص المطلوبة لتحقيق الأهداف إنما المهم هو وجود قيادة تخلق الفرص وتحسن توظيفها بكفاءة، وتحسن توظيف الفرص بهدف تعزيز نجاحاتها.

القيادة تخلق الفرص وتوظفها بكفاءة

يظهر من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة انه استطاع ان يخلق من صلح الحديبية فرصة رائعة تمثلت بعقد هدنة بين المسلمين وقريش لمدة عشر سنوات اتاحت للمسلمين الاختلاط بالمشركين وإسماعهم القرآن الكريم، ومناظرتهم ودعوتهم للإسلام جهرة وهم آمنون، ولم يجعل نجاحه في توظيف الفرصة التي وفرها له ذلك الصلح يقف عند حدود اعتراف قريش بالمسلمين كقوة كبرى فحسب بل تعدى إلى دعوة غيرهم للدخول في الإسلام، وتمكن بذلك من نشر الإسلام في مكة والمدينة وفي خارجهما.

- لا تعتمد مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، ولا تعيش في الاحلام، ولا تقدم على مجالات مجهولة تلحق الاذى بالمنظمة والتابعين، وتبتعد تماما عن المزالق التي تؤدي إلى الإخفاقات والانتكاسات، ومن اهم تلك المزالق الرغبة في تحقيق الربح السريع والفوز والشهرة بصرف النظر عن المبادئ والتكلفة[18].
- تقصي التابعين الامعة والمتزلفين منعا للاضرار المادية والمعنوية التي تترتب عن سلوكهم، وقد حذر الرسول محمد ﷺ الجميع ولا سيما القيادة من خطر المداحين والمتزلفين قائلا: "اذا رأيتم المداحين فاحثوا التراب في وجوههم"، وتحدد نقاط قوتهم وتعززها، وتشخص اخفاقاتهم وتعالجها قبل تفاقمها في ضوء منهج ينمي فيهم دوافع النجاح والتفاؤل ويحفزهم للعمل والاجتهاد والمثابرة على وفق اساليب علمية في ضوء امكاناتهم ومعطيات البيئة وتحدياتها والفرص المتاحة فيها والدروس المستخلصة من انتكاساتهم في الماضي.
- تفكر خارج المألوفات، من اجل توظيف الامكانات والفرص المتاحة لها بكفاءة وتقدم على اعمال غير مسبوقة دون خوف من فشل او مبالغة في حذر، ولا تدع الانتكاسات السابقة تحدد مستقبلها او تقلل الخيارات المتاحة، ولا تفسح المجال للآخرين لتثبيط رغبتها وقدرتها وعزيمتها[9]، وقد كشفت دراسة اجراها مارتن بي سيليكمان Martin P. Seligman استاذ علم النفس في جامعة بنسلفانيا بعد بحث استمر ثلاثين سنة ان بإمكان الأفراد المتفائلين والمحصنين immunize ضد عادات التفكير السلبي النهوض من الانتكاس اذا تم تعليمهم وتدريبهم وتطوير

مهاراتهم على حل المشكلات وتفسير الاحداث والمشكلات واسباب الانتكاس بهدوء وعقلانية وايجابية.

- تنظم علاقاتها مع الاخرين على اساس فوز الجميع، وتمد لهم يد العون والمساعدة ولا توظف ادوات الإكراه والإرهاب (الفكري و/او الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي) في حملهم على قبول افكارها وخططها وقراراتها.

علاقة القيادة بأعدائها

قدم طفيل بن عمرو الدوسي الى الرسول محمد صلى الله عليه وسلم فقالوا له: "يا رسول الله، إن دوسا عصت وأبت، فادع الله عليها" ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "اللهم اهد دوساً وأت بهم مسلمين" ثم التفت الى الطفيل وقال له: "ارجع الى قومك فادعهم وارفق بهم" فملأ هذا المشهد نفس الطفيل روعة، وملأ روحه سلاما، وحمد الله أبلغ الحمد أن جعل هذا الرسول الانسان الرحيم معلمه وأستاذه، وأن جعل الاسلام دينه وملاذه، ونهض عائدا الى أرضه وقومه وهناك راح يدعوهم الى الاسلام في أناة ورفق كما أوصاه الرسول عليه الصلاة والسلام.

المصدرة:-http://www.al-sahabah.com/index.php?id=55&showbio=1

- تعتمد منهج مباغتة الأعداء والمنافسين والمعارضين بأعمال تسخر جميع المواقف لصالح المنظمة، او تعقد معهم تحالفات إستراتيجية.
- ترفض المساومة على المبادئ، ولا تختزل وظيفتها في كونها مجرد عملية تحقيق اهداف محكومة بضوابط العرض والطلب والمساومة الفجة والمصلحة المحضة، وانما تجعل مسيرتها مطبوعة بما التزمت به من قيم ومبادئ يسودها الاطراد كما يصاحبها الضيق والقدرة والغربة والابتلاء.

القيادة ترفض المساومة على المبادئ

ارسلت بلقيس ملكة سبأ الى سليمان عليه السلام هدية وقصدت منها ان يتخلى عن قراره القاضي بان تأتيه وقومها مسلمين، لكنه رفض هديتها رفضا قاطعا فايقنت انه لا يساوم على مبادئه، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا آتَانِيَ اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُم بَلْ أَنتُم بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ".

كما ان الرسول محمدا ص رفض المساومة على مبادئه ولم يتخلّ عن تبليغ الرسالة التي كلفه الله عندما عرضت عليه قريش تارة اصناف المغريات (المال والملك والتطبيب)، والوعيد والتهديد تارة اخرى.

- تحجب عن الاخرين اهداف المنظمة والمعلومات المهمة التي لها علاقة بأعمالها وخططها ومواردها والفرص المتاحة لها والمشكلات والتحديات التي تواجهها.

القيادة تحجب المعلومات المهمة عن المنافسين والاعداء

يؤكد القرآن الكريم ان على الافراد حجب المعلومات المهمة عن الاخرين ولا سيما الحاسدين والمنافسين والاعداء حتى لا يعدوا العدة للحؤول دون بلوغهم الاهداف، ويظهر هذا في قوله تعالى ﴿قَالَ يَا بُنَيَّ لا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْداً إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُبِينٌ﴾.

إن سبب نزول هذه الآية الكريمة أن نبي الله يعقوب عليه السلام أدرك من خلال الرؤيا التي أخبره بها ولده يوسف عليه السلام، أن العزة والسيادة ستكون ليوسف عليه السلام في المستقبل ولذلك طلب منه أن يكتم رؤياه ولا يخبر بها أخوته لكيلا يدبروا له المؤامرات للتخلص منه حسدا منهم.

- تتعلم من الفشل الاخطاء ولا تلقي تبعاتهما على الآخرين او الظروف والمواقف ونقص الامكانات، وتنظر اليهما على انهما فرصة للتعلم وكسب الخبرات والمهارات وتعزيز التوجهات الايجابية للنهوض مجددا، وتنتبه إلى الاشارات التي تحذر من الانتكاس والتي من أهمها تدني انتاجية المنظمة، وارتفاع كلفة انجاز الاعمال، وظهور حالات تؤكد بداية انتشار الفساد والمتزلفين والمفسدين في المنظمة، وتصاعد انتقادات الاخرين للمنظمة والقيادة، وفي ذات الوقت تتخذ اجراءات تمنع الانتكاس في المستقبل او تجعل احتمالات حدوثه في ادنى مستوى ممكن، كما اوضح آي جِي لافلي A. G. Lafley المدير التنفيذي السابق في شركة بروكتر وكامبل Procter & Gamble في مقابلة له مع مجلة هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review في نيسان 2011 قائلا ان المعرفة والخبرة يأتيان من الفشل أكثر مما يأتيان من النجاح، وانه قد تعلم من إخفاقاته اكثر مما تعلم من نجاحاته[19].
- التريث في اصدار العقوبات لحين توفر الأدلة.

التأني في اصدار القرارات

يخبر القرآن الكريم ان سليمان عليه السلام تأنى في اصدار قرار بمعاقبة الهدهد بسبب غيابه عن اجتماع سليمان عليه السلام بجنده، واتاح الفرصة للهدهد ليعرض الاسباب التي حالت دون حضور الاجتماع، وبذلك توصل الى القرار الصائب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ".

وقد أكد الرسول محمد ﷺ ضرورة التأني في القرارات في قوله "إذا أردت أمرا فتدبر عاقبته فأن كان رشدا فأمضه وان كان غيا فانته" إيمانا منه بان التأني يسهم في التحوط وتجاوز المشكلات التي سببها العجلة، إضافة إلى ذلك فان الرسول ﷺ كان يرى إن التأني نعمة من الله في قوله "العجلة من الشيطان والتأني من الله"، وقد قيل قديما "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة"، وينبغي ان لا يفسر تأني القيادات في اتخاذ القرارات بانها عاجزة عن حسم الامور في الوقت المناسب، ولا يفسر بأنه تهاون او كسل، انما هو تفكر في الامور، وحذر من العواقب ومن زلل المستعجل، ووجزة الغافل، ورغبة في أصابة العاقل.

- تصفح عن الاخرين عندما يكون للصفح انعكاسات إيجابية على مستقبل المنظمة، عملا بقوله تعالى "فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيل"[20]، وتنظم علاقاتها مع الاخرين على وفق قول احدهم:

"إني امروٌ فيَّ الوفـــاء سجيـة.. ... .وفعـال كل مهـذب مفضـال"

اعتماد سياسة الصفح

يظهر من القرآن الكريم ان سيدنا يعقوب عليه السلام عفى عن أبنائه ولم يعاقبهم عندما اعترفوا بخطئهم، فضلا عن ذلك طلب لهم المغفرة من الله تعالى، وكذلك فعل يوسف عليه السلام مع اخوته، كما ان الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم عفى عن قريش التي امعنت في محاربة الإسلام والمسلمين بجميع الأساليب بعدما انتصر الإسلام في السنة الثامنة من الهجرة وقابل كل إساءاتهم بالعفو والصفح والحلم، فقد قال صلى الله عليه وسلم: لهم "يا معشر قريش، ما ترون أني فاعل بكم؟"، قالوا: "خيراً، أخ كريم وابن أخ كريم"، فقال صلى الله عليه وسلم: "اذهبوا فأنتم الطلقاء وأقول لكم كما قال يوسف لأخوته لا تثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم".

- تقنع الاخرين ولا سيما التابعين بأهدافها وخططها وقراراتها وتبادلهم الثقة والولاء، وتنظر الى الاختلاف معهم على انه أمر ايجابي يسهم في اثراء الخبرات والمعلومات ويساعد على الحصول على أفضل الحلول

اقناع الاخرين

تمكن مارتين لوثَر كينك من اقناع الاخرين بانه قائد في خطابه المذهل "لديّ حلم" الذي القاه أمام نصب أبراهام لينكولن التذكاري، وجعل الملايين يشاركونه رؤيته بان العنصرية خطأ فادح ولها اضرار بليغة على جميع الأعراق.

- توظف الموارد المتاحة بكفاء وتقتصد في اللغة وتختار كلماتها بدقة شديدة عند التواصل مع الاخرين، ويقول احدهم في هذا الصدد:

"وزِنِ الكلامَ إذا نطقتَ ولا تكنْ ثرثـارةً فـي كـلِّ نـادٍ تخطُبُ
واحفظْ لسانَكَ واحترزْ من لفظِهِ فالمرءُ يَسلَمُ باللسانِ ويَعطَبُ"

- تتولى تدقيق المعلومات الواردة اليها قبل الاقدام على اتخاذ القرارات.

تدقيق المعلومات

يتعين على القيادة ان تتولى تدقيق المعلومات الواردة اليها من مختلف المصادر قبل اعتمادها في اعداد الخطط أو اتخاذ القرارات منعا للوقوع في الخطأ، ويخبر الله تعالى ان سيدنا سليمان عليه السلام تأكد من المعلومات التي قدمها له الهدهد عن أهل سبأ وملكتهم في قوله تعالى "فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ اللَّهُ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ".

- توازن بين الاهتمام بالعمل والحياة الخاصة، وتهتم باللياقة البدنية والنفسية المطلوبة لأداء مهام موقع القيادة بكفاءة(21)، وتؤكد الوقائع ان المجتمعات الديمقراطية تحرص دائما على متابعة احوال قياداتها الصحية وتعد إخفاء اية معلومات عن هذا الجانب خيانة وخداعا، فقد غضب الفرنسيون على الرئيس ميتران بعدما نشر طبيبه الخاص مذكراته وذكر فيها ان أحوال ميتران الصحية كانت متردية خلال ولايته الثانية، وكذلك كان موقف الشعب الأمريكي من روزفلت، وموقف الشعب الصيني من ماو تسي تونغ، بينما لا تنشر المجتمعات المتخلفة معلومات عن الحالة الصحية للقادة فيها، والاسوأ من ذلك فان القادة في تلك المجتمعات يستمرون في مواقعهم رغم تدهور حالتهم الصحية، ولا يجرؤ احد على الاعتراض عليهم.

تمتلك اللياقة البدنية

جعل الله تعالى اللياقة البدنية من المتطلبات التي ينبغي توافرها فيمن يشغل موقع القيادة في قوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ".

- تغادر موقع القيادة حالما تنتهي المدة المحددة أو عندما تشعر بان التابعين لا يتفقون معها في التوجهات

القيادة تغادر موقعها

الحالة الأولى :

تغادر القيادة موقعها عند انتهاء المدة المحددة.

رفض الرئيس الامريكي جورج واشنطن (1789-1797) الترشح لفترة رئاسية ثالثة ترسيخا لسياسة البقاء في موقع القيادة لمدة محدودة، كما ان الرئيس الفرنسي جاك شيراك (1995-2007) قلص مدة الرئاسة من 7 سنوات الى 5 سنوات.

وجدير ذكره ان موقع القيادة في جميع المجتمعات المتقدمة يشغل عبر انتخابات ديمقراطية يترشح عنها من هو اكثر كفاءة وقدرة لشغل ذلك الموقع لمدة محدودة، اما في المجتمعات المتخلفة فان القادة يستولون على مواقع القيادة عبر الانقلابات او المؤامرات او بالوراثة، واغلبهم من الفاشلين والمستبدين او المعلولين بدنيا ونفسيا، وتنقصهم النزاهة، ويركزون على تحقيق اهدافهم الشخصية، ويرغبون بالاستمرار في مواقعهم مدى حياتهم حتى لو بلغوا من العمر عتيا، وكأنهم يصرون على ان لا يستحضروا قول الطغرائي:

"ترجو البقاء بدارٍ لا ثبات بها فهل سمعت بظلٍّ غير مُنتقلِ"

الحالة الثانية:

تغادر القيادة موقعها عندما لا يتفق التابعون معها في التوجهات

قدم ديفيد كاميرون رئيس وزراء بريطانيا (2012-2016) استعفاءه من منصبه في يوم 24 يونيو 2016 بعدما اظهرت نتيجة استفتاء الشعب البريطاني الموافقة على خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي بينما كان هو يؤيد استمرار المملكة المتحدة في ذلك الاتحاد.



نهوض القيادة من الانتكاس

ثانيا: التابعون

تؤكد الحقائق ان جميع المنجزات الهائلة التي احدثت نقلة نوعية في حياة الانسانية على جميع الصعد وفي مختلف حقب التاريخ خططتها قيادات فاعلة وكفوءة وشجاعة ونفذتها بالتعاون مع تابعين اكفياء وشجعان ويؤمنون برسالتها ويشاركونها في تصوراتها ومتعاونين معها.

فما كان الاسكندر المقدوني ليظهر كقائد عظيم ويبسط نفوذه على معظم العالم القديم، ويؤسس الكثير من المدن التي تحمل اسمه ويخلد ذكراه دون التابعين، كما انهم هم الذين شيدوا الحضارة البابلية والفرعونية والآرامية والاسلامية، وهم مكنوا القادة من الانتصار في المعارك الرومانية وشق قناتي بنما والسويس، وهم الذين يضطلعون بتنفيذ الاعمال الرائعة في جميع المنظمات (العسكرية والاقتصادية)

العملاقة التي تحدث تطورات مهمة على مختلف الاصعدة وفي جميع البلدان[22].

ويتميز التابعون الذين يمكنون القيادات من النهوض من انتكاسها وهي اكثر قدرة واصرارا على تحقيق أهداف المنظمات بما يأتي:

- يتبعون القيادة اختيارا وليس قسرا، ويشكلون معها فريقا متعاونا يشد بعضه البعض ويرعى مصالح المجموع حتى لو تطلب ذلك التضحية بالأهداف الشخصية.
- يجعلون ولاءهم للمنظمة ويمنحون الأولوية لأهدافها في حالة تقاطعها مع أهدافهم.
- يناصرون القيادة قولا وعملا ويضعون تصوراتها ورسالتها في المرتبة الاولى في سلم اولوياتهم، ويعملون معها على اساس فريق متكامل متعاون يشد بعضهم البعض على وفق علاقة تعاون وثقة، ولا سيما عند المشكلات والازمات والتحديات.

التابعون يناصرون القيادة ساعة العسرة

قال الصحابة للرسول ص في معركة بدر رغم قلة عددهم وكثرة قريش: "يا رسول الله .. امض لما أراك الله فنحن معك.. والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون.. بل نقول لك: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون.. ولنقاتلن عن يمينك وعن يسارك وبين يديك ومن خلفك حتى يفتح الله لك".

- يمتلكون المعلومات والخبرات المطلوبة لإنجاز الاعمال ويوظفونها بكفاءة في تجويد انتاجيتهم وسلوكهم وتقديم المشورة المفيدة للقيادة التي تسهم في توظيف الامكانات ومواجهة المنافسة والتحديات ومواكبة التطورات في بيئة المنظمة.
- يتنافسون فيما بينهم لتجويد أدائهم ومبادراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم وسلوكهم من اجل تقديم الافضل للمنظمة.

تنافس التابعين فيما بينهم لتقديم الافضل للمنظمة

يعد تنافس التابعين فيما بينهم من اجل تقديم الأفضل للمنظمة من الاعمال التي تكون لها تأثيرات ايجابية على القيادة وعلى المنظمة، ويخبر الله تعالى ان اتباع سليمان عليه السلام تنافسوا فيما بينهم لتقديم افضل ما لديهم لأداء الواجب الذي عهده اليهم في قوله تعالى "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ".

- يلعبون دورا هاما في تعزيز ثقة القيادة بنفسها وبقدرتها على تأدية دورها بكفاءة حالما يشعرون انها تواجه مشكلات وتحديات كبيرة بدلا من التشهير بها وانتقادها وتثبيط عزيمتها.
- يراقبون أنفسهم ذاتيا، ولا يتسترون على اخطائهم وإخفاقاتهم ويتحملون مسؤوليتها ويعدون العدة لمنع تكرارها.

التابعون يراقبون انفسهم ذاتيا

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخذت منها شيئا؟" فاجاب "لا والله ولولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت؟" فقال لهم "والله لا اخبركم فتحمدوني، ولكني احمد الله وارضى بثوابه"، واخبرهم ان الذي جعله يؤدي الامانات الى اهلها كاملة قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا"، وقوله "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ"، واشار الى قول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "لا ايمان لمن لا امانة له ولا دين لمن لا عهد له".

المصدر: غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للطباعة والنشر، 2006)، ص: 215.

- يلتزمون بتعهداتهم قِبَل القيادة في السراء والضراء والصعوبات والتحديات والمغريات، عملا بقوله تعالى "مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ ۖ فَمِنْهُم مَّن قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُم مَّن يَنتَظِرُ ۖ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا"(23).
- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم ومشكلاتهم الشخصية، ولا يسقطون تأثيرات مشكلاتهم الخاصة على ادائهم وسلوكهم في العمل او على علاقاتهم بها بهدف اتاحة الفرصة لها لتوظيف طاقاتها في تحقيق الاهداف(26).
- يتعاملون مع جمهور المنظمة بأساليب تسهم في حفزهم على الاستمرار في العلاقات مع القيادة.

- يشخصون ايجابيات القيادة وسلبياتها ويسائلونها ويواجهونها باخطائها وانتكاساتها بأساليب تسهم في تمكينها من إصلاح اخطائها او التخلي عن موقعها[24].

التابعون يسائلون القيادة

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي، فكان نصيب الواحد منهم بردا واحدا وكان هو وابنه عبد الله من بينهم، وبعد مرور عدة ايام من ذلك اجتمع بالمسلمين لأمر يتعلق بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد الذي حصل عليه، فقام اليه رجل من المسلمين الحاضرين وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا أبن الخطاب"، فقال له الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "لماذا"، فرد الرجل عليه "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل لو لم تكن قد اخذت اكثر منا"، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت والدي من بردي ما يكفي لإتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب".

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، مدخل الوظائف الادارية (مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع الاردن، اربد، 2006)، ص: 336.

- يعملون على تنمية علاقتهم مع القيادة ومع بعضهم البعض بهدف توظيف الامكانات المتاحة في المجالات التي تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة.
- لا يتصيدون اخطاء القيادة ولا يشهرون بها ولا ينشرون عيوبها واخفاقاتها بين منافسيها واعدائها، وانما يسوقون محاسنها، ويحملون افعالها وسلوكها محمل الخير والصواب،

ولا يضمرون لها ما يزري بها ويشينها، ويلتمسون لها العذر، وينفون عنها اعتقاد السوء بهدف تنمية الثقة المتبادلة بينها وبينهم، ويرفعون الضغائن ويدفعون الفرقة والتباعد، ويقضون على الفتنة والمشكلات ويمنعون الارباك في العمل.

- يحافظون على ممتلكات المنظمة واسرارها ايمانا منهم بان ليس من شيء اضر للمنظمة من تدمير ممتلكاتها ونشر اسرارها المتعلقة باهدافها وامكاناتها واساليبها في الوصول للاهداف.
- لا يرمون مشكلات العمل في ملعب القيادة، ولا يدعون ان معالجتها ليست من مسؤولياتهم، وانما يؤمنون بان النتائج التي تترتب عن مشكلات العمل تنعكس عليهم وعلى القيادة والمنظمة على حد سواء، فيبادرون الى معالجتها بكفاءة بالتعاون مع القيادة بصرف النظر عن من المسؤول عنها او من سوف يقع عليه اللوم بسببها.
- يعبرون عن أفكارهم وآرائهم بشجاعة وصراحة شديدة ولا يتزلفون للقيادة ولا يداهنونها، وفيما يأتي نماذج من أولئك التابعين:

النموذج الأول: سحرة فرعون:

لم ترهب تهديدات فرعون السحرة الذين استنصر بهم للتغلب على موسى عليه السلام وأعلنوا ايمانهم بموسى عليه السلام بكل شجاعة وبحضور الجميع آنذاك، وقالوا لفرعون ان البينات التي جاء بها موسى عليه السلام أعز عليهم وأغلى مما عرضه عليهم ويبين ذلك قوله تعالى "قَالُوا لَنْ نُؤْثِرَكَ عَلَىٰ مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا فَاقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ إِنَّمَا تَقْضِي هَٰذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا"(25).

النموذج الثاني: موالي هارون الرشيد:

لما تولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان بن سعيد بن المنذر الثوري، صديقه القديم الورع التقي، لم يحضر فحزن لذلك وكتب إليه كتاباً يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتاباً شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل"، ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود أفعال ثم يأتي اليه بالرد، ولم يكن في استقبال سفيان للرسول ترحيب، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى إنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سُلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك وقطعت ودك وقلبت موضعك فإنك قد جعلتني شاهداً عليك بإقرارك على نفسك في كتابك بما هجمت به على بيت مال المسلمين فأنفقته في غير حقه وأنفذته في غير حكمه ثم لم ترض بما فعلته وأنت ناءٍ عني حتى كتبت إليّ تشهدني على نفسك أما أني قد شهدت عليك، كأني بك يا هارون وقد أخذت بضيق الخناق ووردت المساق وأنت ترى حسناتك في ميزان غيرك

وسيئاتك بلاء على بلاء وظلمة فوق ظلمة فاحتفظ بوصيتي واتعظ بموعظتي التي وعظتك بها واعلم أني قد نصحتك وما أبقيت لك في النصح غاية فاتق الله يا هارون في رعيتك واحفظ محمداً صلى الله عليه وسلم في أمته وأحسن الخلافة عليه واعلم أن هذا الأمر لو بقي لغيرك لم يصل إليك وهو صائر إلى غيرك وكذا الدنيا تفعل بأهلها واحداً بعد واحد، فلما عاد الرسول بجواب سفيان إلى هارون الرشيد قام قائماً وجعل يلطم وجهه ورأسه ويدعو بالويل والحزن ويقول: انتفع الرسول وخاب المرسل ما لي وللدنيا والملك يزول عني سريعاً، وكان بعض الحضور في مجلس هارون الرشيد من المتزلفين له فأشاروا عليه بسجن سفيان لتطاوله على أمير المؤمنين، إلا أنه قال لهم: "اتركونا يا عبيد الدنيا؛ المغرور من غررتموه والشقي من أهلكتموه وإن سفيان أمة وحده فاتركوا سفيان وشأنه، ثم لم يزل كتاب سفيان إلى جنب هارون يقرأه بعد كل صلاة حتى توفى.

- يحيطون القيادة علما بجميع ما يحدث في المنظمة، ويزودونها بتغذية مرتدة دقيقة وموضوعية تعينها على معرفة الاخطاء في قراراتها وسلوكها بأساليب مقنعة تحفزها لتصحيح الانحرافات والاخفاقات والمشكلات اول بأول لكيلا تتراكم وتصعب معالجتها، او يصبح من المتعذر تصويبها، او تكون كلفة تصويبها باهضة، ويطرحون عليها استفساراتهم واسئلتهم بهدوء وثقة ومهنية عالية وصدق وصراحة forthrightly ودون مجاملة او مداهنة ومراوغة او تزلف وبإيجاز دقيق وواضح وبأساليب تحفزها للاستماع اليهم(27)، ويخبر الله تعالى بان احد اتباع عزيز مصر لم يتردد ولم يخش من اخباره بالحجة التي تبصره بحقائق ربما لا تسره وتسيء لسمعة زوجته في قوله

"قَالَ هِيَ رَاوَدَتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ"(28)، وها هو احد اتباع الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه يقول له "والله يا ابن الخطاب لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناه بحد سيوفنا"، عندما خاطب عمر رضي الله عنه اتباعه قائلا "ايها الناس من رأى منكم مني اعوجاجا فليقومني"، والملفت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالافكار والمقترحات وتقديم النصح والمشورة لها تزداد عندما يكونون شجعانا وتتوفر لديهم خبرة وتجربة اكثر وحكمة افضل، ويثقون بالقيادة ويشعرون بالامان معها، ويشعرون ان افكارهم وملاحظاتهم ستكون موضع اهتمامها.

- يرفدون القيادة بافكار ومقترحات وبدائل ومعلومات مفيدة تسهم في إثراء افكارها وتصوراتها وخططها واهدافها، ويبصرونها بالحقائق وينبهونها الى اخطائها وانحرافاتها، ويخبر الله تعالى عن دور التابعين في تصويب قرارات القيادة في قوله تعالى "وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا"(30)، وتشير هذه الايات الى ان سليمان بن داؤود عليهما السلام اقترح على ابيه ما يجب ان يكون عليه الحكم بعدما

افهمه الله الحكم الصحيح، فاخذ الاب بما اقترحه عليه ابنه وعدل عن قراره.

التابعون يرفدون القيادة بالأفكار الخلاقة

رفد العاملين في قسم البحوث في احدى الشركات اليابانية التي تتولى صيد الاسماك وتسويقها قيادتهم بمقترح مكنها من تلبية الزبائن الذين يفضلون الأسماك الطازجة مفاده وضع سمكة "قرش" صغيرة في كل حوض من أحواض حفظ الأسماك الحية في سفن صيد الشركة لجعل جميع الاسماك في حراك دائم فيكون مذاقها طازجاً وكأنما اصطيدت للتو، وقد اسهم هذا المقترح من اشباع حاجة المستهلكين وحقق اهداف القيادة ومكن التابعين من الحصول على الثناء والمكافآت من القيادة.

المصدر: الدكتور محمد بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي

- يضيفون امكاناتهم الى امكانات القيادة ويحرصون عليها كحرصهم على انفسهم ويدرؤون الخطر عنها، ويدافعون عن افكارها وممارساتها امام الاخرين دفاعا هادفا وموضوعيا ومدعما بالحقائق، وقد كان اتباع الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم كما وصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ"(29).
- يحترمون القيادة ويشرفونها في جميع الحالات حتى في الدخول عليها والانصراف من مجلسها، وقد امر الله تعالى المؤمنين الالتزام بهذا الادب الجم في علاقتهم مع قائدهم الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في قوله "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا

بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ"(31).

ثالثا: بيئة المنظمة

تتميز بيئة المنظمة التي تشد ازر القيادة وتمكنها من النهوض من انتكاسها بما يأتي:

- يتبوأ موقع القيادة فيها من هو أكثر كفاءة وشجاعة، ولمدة محدودة.
- ترفض ثقافة القائد الرمز الملهم صانع المعجزات الذي ينفرد بعمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات والاستئثار بالنجاحات.
- تتبنى جميع المنظمات فيها بدءا من العائلة قيماً تشجع التعددية والاختلاف والحوار والمرونة والمنافسة على اساس فوز الجميع واحترام حقوق الآخر وحسن الظن به والعمل معه بروح الفريق المتعاون الساعي للتطور والابداع.
- ترفض توظيف اساليب الاكراه والتخطئة والتكذيب والدحض والتفنيد والغش والرشوة والمحسوبية والمحاباة والتزلف والمداهنة والتخاذل والحقد والطمع والتسلُّط والاستعلاء واسقاط الآخر والقاء تبعات الفشل عليه، ولا تعد الاخفاق عيباً او نقيصة، ولا تذكّر الفاشلين بفشلهم، ولا تقارنهم بغيرهم من الناجحين، ولا تنتقدهم كأشخاص، وانما تبصرهم بأسباب انتكاساتهم وتحفزهم الى النظر الى الاخفاق كفرصة يتعلمون منها اساليب تمكنهم من تحقيق النجاح.

البيئة تقدم الدعم للقيادة

وفرت المدينة المنورة للرسول ص بعد ان وصل اليها مهاجرا جميع أنواع الدعم المادي والمعنوي المطلوب ومكنته من تبليغ رسالة الإسلام للناس بعدما تعذر عليه تحقيق ذلك في مكة المكرمة التي لم يتقبل اهلها وقتها الإسلام وحاربوه وفرضوا عليه وعلى أصحابه الكرام حصارا اقتصاديا واجتماعيا رغم انه دعاهم للاسلام بالحكمة والموعظة الحسنة.

- توفر للجميع قدرا كبيرا من الحرية في التخطيط واتخاذ القرارات والعمل والتكيف مع التطورات التي تحدث في المجتمع.
- تدعم كل من يسعى للنجاح (ماديا ومعنويا)، وفي ذات الوقت تنمي في الجميع الرقابة الذاتية.

الرقابة الذاتية في المجتمعات المتطورة

شاهد صحفي مصري خلال زيارته للريف الألماني في عام 2016 طفلاً يصطاد سمكاً ثم يعيده للمياه، فسأله: لماذا تعيد الأسماك للمياه؟ فأجابه: لأنها صغيرة وقانون البيئة يمنع صيدها حتى تكبر لتتكاثر، فسأله: وكيف علمت بذلك؟ أجابه: من المدرسة، فقال له: ولكن لا يراك أحد فلا تعد صيدك للمياه، فنظر إليه الطفل بارتياب ولم يرد عليه!

المصدر: أحمد إبراهيم، التعليم سبب كل الكوارث صحيفة الوطن المصرية الالكترونية ، بتاريخ 2017/6/20

- يرصد افرادها مخالفات القيادة وإخفاقاتها واخطاءها، ويحددون اسبابها والأضرار التي تترتب عنها بموضوعية متناهية، ويقدمون معالجات عملية تسهم في النهوض منها بأقل الأضرار المادية والمعنوية.

رصد ممارسات القيادة

أعلن ميكي روزنتال، النائب في الكنيست الاسرائيلي، أن الشرطة الإسرائيلية قررت تقديم لائحة اتهام ضد رئيس الوزراء بنيامين نتنياهو بخرق الائتمان وتلقي هدايا خلافًا للقانون.

وقال روزنتال خلال ندوة ثقافية عقدت في مدينة موديعين إن للشرطة تفسيرًا لتلقي نتنياهو هدايا بقيمة مئات آلاف الشيكلات الإسرائيلية مختلفاً عن التفسير الذي يحاول رئيس الوزراء إعطاءه وهو انه تلقى هدايا من اصدقاء، فيما قالت المحامية ليئات بن آري، المسؤولة في النيابة العامة الإسرائيلية، "من الصعب قبول رواية نتنياهو القائلة إنه تلقى هدايا من أصدقاء عندما تساوي قيمة هذه الهدايا مئات آلاف الشيكلات، ولذا يجب التحقيق في مصالح مَن يعطي هذه الهدايا ومَن يتلقاها".

ويذكر أن الشرطة الإسرائيلية فتحت منذ عدة أشهر تحقيقا جنائيا في شبهات متعلقة بالفساد في ملفين، الأول باسم "الملف 1000" بخصوص تلقي نتنياهو لهدايا ممنوعة من رجل أعمال، والثاني بإسم "الملف 2000" عن علاقة نتنياهو مع ناشر صحيفة "يديعوت أحرونوت" ومحاولة استمالته وصحفيين آخرين لصالحه لقاء قيام نتنياهو بوقف دعم صحيفة "يسرائيل هيوم" المنافسة.

المصدر: صحيفة الصباح الجديد العراقية، الصادرة يوم الاثنين 2017/5/8

http://newsabah.com/

- يُقوَّم أداء القيادة والتابعين وسلوكهم بموضوعية شديدة.
- يُطبق القانون فيها على الجميع (قيادة وتابعين) بعدالة ودون استثناءات او انتقائية، وتفرض عقوبات صارمة وبلا تهاون بحق المقصرين والفاسدين والمفسدين.

الفصل الثاني عشر
حالات واقعية عن انتكاس القيادة

يظهر من الدراسة الموضوعية للتاريخ ان الكثير من قيادات الدول والمنظمات انتكست وخسرت مواقعها والحقت بالتابعين والمنظمات التي تولت قيادتها اضرارا كارثية بسبب نقص كفاءتها أو سوء سلوكها أو انسياقها وراء مصالحها الشخصية، ويعرض هذا الفصل حالات واقعية عن بعضٍ من تلك القيادات من اجل اخذ العبر.

فرعون

يعد فرعون مصـــــر رمزا لكل الطغاة الظلمة، فقد تمادى في طغيانه الى الحد الذي جعلهيدعي انه إله، كما يظهر في قوله تعالى "فَحَشَـــرَ فَنَادَىَ فَقَالَ أَنَاْ رَبّكُمُ الأعْلَىَ"(1)، وجعل من نفســـه المالك لخيرات مصـــــر "وَنَـادَىَ فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَقَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَـَذِهِ الأنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِيَ أَفَلاَ تُبْصِرُون"(2).

كما تدخل فرعون في تفكير اتباعه وآرائهم وإيمانهم، وكان يرى انه هو صاحب الرأي السديد والقول الرشيد، ولا صواب إلا ما يراه ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ فِرْعَوْنُ مَآ أُرِيكُمْ إِلاّ مَآ أَرَىَ وَمَآ أَهْدِيكُمْ إِلاّ سَـبِيلَ الرشـاد"(3)، والانكى من ذلك استـخف قومه وكان لا يقيم لهم وزنا كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْــتَخَفّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنّهُمْ كَانُواْ قَوْماً فَاسِـــقِينَ" واوردهم النار في قوله تعالى "وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَـى بِآيَاتِنَا وَسُلْطَانٍ مُّبِينٍ إِلَى فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَاتَّبَعُواْ أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِـــيدٍ يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَـأَوْرَدَهُمُ النَّـارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ وَأُتْبِعُواْ فِي هَـذِهِ لَعْنَـةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُودُ"(4).

وكان فرعون يهدد معارضيه او يعاقبهم بقسوة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنّهُ لَكَبِيرُكُمُ الّذِي عَلّمَكُمُ السّحْرَ فَلاُقَطّعَنّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مّنْ خِلاَفٍ وَلاُصَلّبَنّكُمْ فِي جُذُوعِ النّخْلِ وَلَتَعْلَمُنّ أَيّنَآ أَشَدّ عَذَابا وَأَبْقَىَ"(5)، ومن جهة اخرى كان يجزل العطايا والمكافآت للذين يحققون مآربه، فقد وعد السحرة الذين اراد منهم دحض ما جاء به موسى عليه السلام بان يمنحهم اجرا مجزيا ويجعلهم من المقربين اليه ليشجعهم على خدمة اهدافه، كما يظهر من قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ"(6).

وقد جعل الله سبحانه وتعالى ما حدث لفرعون الذي مُنِيَ بأبشع انتكاسة وأغرق نفسه واتباعه في البحر وادخل نفسه وقومه النار عبرة لمن يعتبر من القادة الطغاة في قوله تعالى "فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفاً وَمَثَلاً لّلآخِرِينَ"(7).

ادولف هتلر



ولد أدولف هتلر (Adolf Hitler) في النمسا، في 20 أبريل 1889 وقد بدأ نجمه في السطوع في عام 1928 عندما فاز حزبه (حزب العمال الألماني الاشتراكي الوطني والمعروف باسم الحزب النازي) باثني عشر مقعدا في مجلس النواب، وفي عام 1930 استغل أزمة الكساد الاقتصادي العالمي بقطع وعود لرجال الصناعة الألمانية تضمنت حمايتهم من المد الشيوعي، وكان من نتائج هذه السياسة ارتفاع عدد أعضاء حزبه في مجلس النواب إلى 106 اعضاء.

وفي عام 1933 عُيِّن هتلر مستشارًا لألمانيا، فبدأ بإرساء دعائم نظام تحكمه نزعة شمولية وديكتاتورية وفاشية، وأخذ يعمل على القضاء على خصوم النازية من الشيوعيين والاشتراكيين واليهود مستخدما وسائل مبتكرة في الدعاية مكنته من مواصلة تحقيق أهدافه.

وقد شن هتلر على البلدان المحيطة بالمانيا حروبا عديدة حقق فيها انتصارات كبيرة وهذا ما دفعه الى التمادي في غروره الى الحد الذي جعله يعتقد انه بإمكانه السيطرة على العالم كله، وقد كان هذا من بين اهم اسباب انكسارات جيشه منذ معركة العلمين في مصر عام 1942، كما انتصرت جيوش الحلفاء عليه في عام 1945 وتمكنت من اجتياح ألمانيا بعد خمس سنوات من القتال راح ضحيتها ملايين البشر ولذلك انتحر في مركز قيادته مع عشيقته إيفا براون بسبب النتائج الكارثية التي ترتبت عن هزيمته.

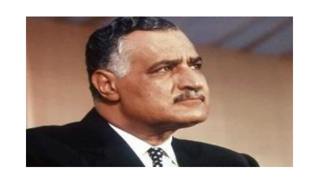
ويظهر من دراسة تاريخ هتلر بانه كان ينفرد باتخاذ القرارات واصيب بجنون العظمة بعد الانتصارات المتوالية التي حققها في السنوات الأولى من حكمه، ولا سيما بعد الانتصار على فرنسا، وفيما يأتي اهم القرارات الاستراتيجية الخطأ التي اتخذها رغم معارضة جنرالاته:

- امر اثناء معركته مع بريطانيا بتغيير هدف المعركة في وقت حساس جداً، فقد حول المقاتلات الألمانية من مهاجمة المقاتلات البريطانية الى القاء القنابل على المدن البريطانية مثل لندن وكونفانتري.
- حول مسار الجيش اثناء غزو الاتحاد السوفييتي الى كييف بعد أن كان على بعد حوالي 350 كم فقط من موسكو خلافاً للخطة الأساسية وآراء جنرالاته، معللاً ذلك بضرورة

الحصول على القمح الأوكراني لكيلا يجوع الجيش الالماني مثل ما حصل في الحرب العالمية الأولى.

- اصدر اوامر تقضي بالتعامل مع سكان الاتحاد السوفييتي بأقصى درجات القسوة، وقد صرح احد جنرالاته (قورينق Goering) بعد احتلال أوكرانيا قائلا: لن نقدم الطعام لأفواه غير مفيدة، وان على الافراد الذين يستطيعون العمل ان يعملوا للرايخ اما البقية فيموتون، وقد فقد بسبب هذه المعاملة حليفا مهما يتمثل في سكان اوكرانيا الذين تحولوا بسبب معاملتهم بتلك القسوة الى مقاتلين شرسين في صفوف الجيش الأحمر الذي كان يقاتل جيش هتلر.
- أمر أثناء احتلاله لفرنسا بعدم القضاء على الجنود الفرنسيين والبريطانيين المحاصرين في دنكيرك ظانا أن الجيش الألماني بحاجة الى الراحة والمؤونة، وأنه يستطيع القضاء على سلاح الجو البريطاني في أيام لكن بريطانيا قامت بعملية إجلاء ناجحة لحوالي 400.000 جندي عاد الكثير منهم الى فرنسا بعد أربع سنوات في عملية إنزال الحلفاء في شواطئ النورماندي.
- اعلن الحرب على الولايات المتحدة الأمريكية رغم محاولة العديد من مقربيه إقناعه بان لا يقدم على ذلك، ولكنه فعل ذلك لاعتقاده أن إعلان تلك الحرب وانضمامه لصف اليابان سوف يؤدي الى مساعدة هذا الأخير له ولكن ذلك لم يحدث وانما أدى الى إيقاظ العملاق الأمريكي، اضافة الى ذلك جعل الحلفاء يركزون في ضرباتهم على ألمانيا فجعلوها تخسر تلك الحرب.

جمال عبد الناصر



حكم جمال عبد الناصر مصر من 1955 – 1970، وكانت شخصيته محورية في التاريخ المعاصر، ولا سيما في منطقة الشرق الاوسط والعالم العربي والاسلامي، وقد ارتكب خلال حكمه أخطاء سياسية واقتصادية وعسكرية فادحة الحقت أضرارا بليغة بمصر والعرب والمسلمين على جميع الصعد، وفيما يأتي بعض ممارساته التي جعلته يمنى باقسى انتكاس عرفه تاريخ القيادة المعاصر بعد هتلر[8]:

- ✓ احتكر جميع السلطات ومارس اقسى انواع الديكتاتورية والاستبداد، وقمع كل من يبدي رأيا يخالفه، ونكل بمعارضيه وعذبهم واودعهم السجون.
- ✓ فرض سيطرة على كل جوانب الحياة في مصر، فأمم الاقتصاد والاعلام والسياسة، وأمّم الإنسان المصري لصالحه.
- ✓ استغل فقر الشعب المصري وجهله وتخاذله لصالحه.
- ✓ حول اقتصاد مصر إلى اقتصاد اشتراكي دون تخطيط فألحق أضرارا بالغة بجميع القطاعات الاقتصادية في مصر وفتت الأراضي الزراعية، ودمر الصناعة، وقتل المشروعات الخاصة الواعدة.
- ✓ اختار معاونيه على اساس الولاء لشخصه[9].
- ✓ اوقف عمل جميع الاحزاب ما عدا حزب الاخوان المسلمين مما ادى إلى تقوية هذا الحزب على أنقاض ضعف الآخرين، ثم اوقف عمل هذا الحزب مما ادخل مصر في بؤرة صراع داخلية مستمرة زعزع الامن والوحدة والسلام الداخلي.

- ✓ ادخل مصر في حرب مع اسرائيل في عام 1967 كان من نتائجها احتلال اسرائيل كامل سيناء ومنطقة شرق قناة السويس واجزاء من لبنان وسوريا والاردن، وانهيار الجيش المصري وانهيار معنويات المصريين والعرب والمسلمين، والانكى من ذلك كبد مصر الكثير من الخسائر والأضرار المادية والمعنوية بسبب حرب الاستنزاف مع اسرائيل.
- ✓ أحب ان يكون هو البطل القومي المشار إليه بالبنان ويهابه الجميع، فقد كان ينادي بالوحدة والعروبة والاشتراكية وكان في ذات الوقت يتآمر على الدول العربية ويتدخل في شؤونها السياسية.
- ✓ تدخل عسكريا في شؤون بعض الدول العربية فسبب للجيش المصري وللدول التي تدخل فيها خسائر مادية ومعنوية كبيرة، فمثلا تدخل عسكريا في الحرب الأهلية في اليمن في بداية الستينات[9].

ريتشارد ميلهاوس نيكسون



كان ريتشارد ميلهاوس نيكسون رئيس الولايات المتحدة الامريكية 1969 - 1974، وقبل ذلك كان نائب الرئيس الأمريكي السادس والثلاثين دوايت أيزنهاور (1953 -1961)، وقد اضطر للتنحي في بداية فترة رئاسته الثانية تحت وطأة تهديد الكونغرس بإدانته بسبب فضيحة ووترغيت، وقد وجهت له لجنة العدالة القضائية برئاسة الديمقراطي بيتر روديتو في يوليو عام 1974 تهمة إعاقة العدالة وإساءة استخدام سلطاته الرئاسية، وعدم الامتثال

للاستدعاءات القضائية، والتجسس على أنشطة الحزب المنافس فقد وضع المسؤولون عن حملته الانتخابية أدوات تجسس داخل المقر الرئيسي للحزب الديمقراطي في مبنى ووترغيت، وعرفوا عن طريقها عديداً من المعلومات الحساسة التي يُعتقد أنها ساعدت على إعادة انتخابه، اضافة إلى ذلك تولت فرقة من المنتمين لحزبه إثارة الوقيعة بين أعضاء الحزب الديمقراطي المنافس لحزبه ونشر الخلاف معهم، كما اقتحمت وحدة تابعة للبيت الأبيض مكتب الطبيب النفسي دانييل إلسبرغ وهو مسؤول سابق في الحكومة ونشرت وثائق غاية في السرية عن أسباب الحرب الفيتنامية[10].

صدام حسين



حكم صدام حسين العراق من 1979 الى 2003، وقد تميز بالعنف والقسوة في جميع علاقاته حتى مع أقرب الناس اليه، وقد اجتمع فيه حب السلطة والوحشية فارتكب اخطاء جسيمة ادت به وبعائلته وشعبه إلى الهاوية والحقت بالدول المجاورة للعراق أضرارا (مادية ومعنوية) مدمرة ستبقى تأثيراتها السلبية تتفاقم وتلحق أضرارا جسيمة بعدة اجيال في المستقبل، وفيما يأتي اهم اسباب انتكاسه:

- ادخل العراق في عدة حروب مدمرة كانت أولها في عام 1980 مع إيران جارة العراق من الشرق، وقد امتدت تلك الحرب لثمان سنوات راح ضحيتها مئات الالاف من الضحايا والمعوقين والمفقودين واسفرت عن الاف الارامل والايتام، وكلفت البلدين مليارات من العملات الصعبة، ودمرت جميع القطاعات الاقتصادية في البلدين.

- جاء بملايين المصريين للعراق ليحلوا محل العراقيين الذين جندهم للحرب مع إيران، وقد نشر الكثير منهم الفساد المالي والاداري والاخلاقي وحولوا جزء كبيرا من موارد العراق المالية التي هو بمسيس الحاجة اليها إلى مصر.
- احتل الكويت في مطلع آب 1990 ودمر كل ما فيها تدميرا شاملا، ولكن التحالف الدولي أرغمه على سحب قواته منها بعد ان دمر القوات العراقية المسلحة.
- فرضت الامم المتحدة حصارا اقتصاديا على العراق بسبب غزوه الكويت والزمته بدفع تعويضات مالية للكويت ولجميع الافراد والمنظمات والدول التي لحقتها اضرار مادية ومعنوية بسبب احتلاله للكويت.
- قمعَ معارضيه بقسوة وعذبهم بوحشية ما بعدها وحشية وأعدم الكثير منهم دون محاكمات ولم ينجُ من ذلك حتى اتباعه فارعب الجميع وجعل الكثير منهم متزلفين ومداهنين له ويصورون له هزائمه على انها انتصارات، وينقلون اليه الاخبار التي تسره بشكل مثير للسخرية.
- استأثر بالسلطة والثروات، وشيد لنفسه العشرات من القصور الفارهة في الوقت الذي كان العراقيون يئنون من فقر مدقع بسبب الحصار الاقتصادي الذي فرضته الامم المتحدة على العراق.
- ابعد الاكفياء واحل محلهم المتزلفين وأغدق عليهم، ونشر جميع انواع الفساد المالي والاداري والاخلاقي في جميع القطاعات.
- هجّر دون حق مئات الالاف من الكرد الفيلية (مواطنون سكنوا العراق منذ مئات السنين).
- دفعت سياساته الملايين من العراقيين الى هجرة العراق تاركين خلفهم عوائلهم وممتلكاتهم ووظائفهم وتاريخهم، وقد واجهتهم

صعوبات (نفسية واجتماعية واقتصادية) جمة في الدول التي قبلتهم كلاجئين.

- أصدر قانون الاستيراد بدون تحويل خارجي وقد الحق ذلك القانون أضرارا اقتصادية ومالية بالعراق وخلق طبقة من الاثرياء الموالين له.
- اعتقد ان غزو امريكا للعراق عام 2003 مجرد هراء، وان جيشه سيقاوم غزوها ببسالة ويدحره، وكان واثقا من ذلك ثقة مطلقة إلى درجة انه في احدى المرات قال لحليفتيه فرنسا وروسيا اللتين كانتا تحاورانه وتتفاوضان معه في بداية حرب امريكا للعراق انه لن يقبل بغير الانسحاب غير المشروط للقوات الامريكية لاعتقاده بأن العراق منتصر وان امريكا سوف تغرق نفسها في وحل الهزيمة ان قررت غزو العراق[10].
- فرض عقوبات قاسية على كل عراقي يقول الحقيقة بصدد الأوضاع في العراق (بالتصريح أو بالتلميح)، فجعل الجميع يخشى انتقاد سياساته واعماله وسلوكاته واعمال حاشيته وسلوكاتهم، فمثلا طلب اثناء الحرب مع ايران إلى وزرائه مشورة خالصة بصدد الحرب، فجازف وزير الصحة انذاك (رياض حسين العاني) بطرح اقتراح مفاده ان يتنحى صدام عن السلطة لمدة معينة لكي تتوقف الحرب ثم يعود إلى الحكم بعدما يتم السلام بين البلدين، فما كان من صدام الا ان ارداه قتيلا في الحال في مكانه بإطلاقات من مسدسه وفي اليوم التالي قدمه إلى زوجته مقطعا، وقد جعل هذا الحدث بقية الوزراء يجمعون باصرار على ان بقاء صدام في موقعه ضرورة لا غنى لهم عنها.

- تدخل في جميع شؤون البلاد ولا سيما الشؤون العسكرية رغم انه لا يمتلك الخبرة فيها، واناط المناصب العسكرية العليا والخطيرة بأقاربه الاغبياء والمداهنين.
- استقطب حوله منافقين ومادحين وجبناء وفاسدين.

موشيه كاتساف



احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل، وعضو الكنيست البارز في حزب الليكود والوزير السابق في حكومة اسرائيل، إلى القضاء اثناء تسنمه منصب رئيس البلاد بعدما وجهت إليه تهمة اغتصاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين اخريتين، وقد اعلنت الاتهامات ضده أول مرة عام 2006، وعلى اثر ذلك استقال من منصبه في الأول من حزيران عام 2007، وقد حكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات في الثلاثين من كانون الأول عام 2010 رغم أهمية المواقع التي شغلها[11].

وما كان موشيه كاتساف ليصل إلى المصير الذي انتهى إليه لو لم تكن اسرائيل دولة مؤسسات ديمقراطية يخضع الجميع فيها (قيادة وتابعون) للقانون، ويتمتع أفرادها بمساحة واسعة من الحرية في طرح ملاحظاتهم وانتقاداتهم وآرائهم، ويقفون بصرامة موقفا يمنع القيادات من الممارسات التي تسبب لدولتهم الانتكاس، وقد مكن هذا اسرائيل من الاستمرار في التطور وجعلها في مصاف الدول المتقدمة وتشكل ظاهرة فريدة في منطقة الشرق الاوسط التي تنعدم فيها الديمقراطية وتعيش تخلفا ما بعده تخلف ويعاني الأفراد فيها

صنوفا من الاضطهاد والفقر المدقع والمرض والجهل ولا يلوح في الافق مخرجا لهم مما يعانون منه.

معمر القذافي



يتسم معمر القذافي حاكم ليبيا (1969 – 2011) بشخصية معقدة وغير مستقرة، وكان مستبدا متهورا وفاقدا للحس الأخلاقي، ويرسم حوله هالة من الخوف، وقد بدد جميع ثروات ليبيا الهائلة بتوافه الامور، وكان يستعين بمرتزقة أجانب لتخويف شعبه وقتل معارضيه، وفي ذات الوقت يردد "إن كل شعبي يحبني ومستعد للموت من أجلي"، وكان يصر على عقد جميع الاجتماعات الدبلوماسية رفيعة المستوى في خيمة بدوية لإعطاء انطباع عن أصوله القبلية[12].

ورفع في إحدى المقابلات نعل حذائه في مواجهة توني بلير رئيس وزراء بريطانيا آنذاك، ولذلك وصفه الرئيس الامريكي رونالد ريغان بأنه "الكلب المجنون في الشرق الاوسط والمستعار من نماذج مريبة مثل ستالين وصدام حسين"، وتؤكد اقواله الاتية مدى حماقته[13]:

1. للمرأة حق الترشّح سواءً كانت ذكراً او أنثى.
2. أيها الشعب .. لولا الكهرباء لجلسنا نشاهد التلفاز في الظلام.
3. أنا لست ديكتاتوراً لأغلق الفيسبوك ولكني سأعتقل من يستخدم الفيسبوك.
4. تظاهروا كما تشاؤون ولكن لا تخرجوا إلى الشوارع والميادين.

5. سأظل في ليبيا إلى أن أموت او يوافيني الأجل.
6. الديموقراطية تعني "أديموا الكراسي".
7. أنا قائد الثورة مش قائد البلد.
8. سنزحف بالملايين لتطهير ليبيا شبر شبر، بيت بيت، دار دار، زنقة زنقة وفرد فرد.
9. الفلسطينيون أغبياء والإسرائيليون أغبياء.
10. أي مسلم في كل العالم الإسلامي يتعامل مع سويسرا هو كافر(8).

كم جونغ اون حاكم كوريا الشمالية



تولى كم جونغ اون الحكم في كوريا الشمالية منذ 17 كانون الاول 2011 وهو سليل نظام رئاسي وراثي متسلسل من الجد إلى الابن إلى الحفيد، ويمارس دور الحاكم المقدس ذي السلطة المطلقة غير القابلة للنقاش، ونظام حكمه لا ينازعه فيه أحد، وسلطاته اوسع من السلطات الثلاث التي استقرت عليها الأنظمة السياسية المعاصرة، ويكاد نظامه ان يكون الوحيد الذي توجد فيه قيود غير مسبوقة ولا مثيل لها في عالم اليوم، ويمكن ادراك قسوة سياسته القمعية من ممارساته الاتية(14):

- ✓قتل وزير الدفاع هيون يونج شول برصاص مدفع مضاد للطيران بتهمة عدم الولاء له.
- ✓سجن مجموعة من الموظفين لأن كاميرا التليفزيون الرسمي ضبطتهم وهم لا يبكون في جنازة والده الرئيس بالحرقة الكافية.

- ✓ أعدم أحد كبار مسؤوليه لأنه غفى دقائق أثناء حضوره لعرض عسكري.
- ✓ وظف موارد البلاد في انتاج أسلحة متطورة وصواريخ بالستية، وأجرى تجارب نووية، بينما شعبه يعيش فقرا وجهلا ويعاني من مختلف الامراض.
- ✓ منع المواطنين من إطلاق اسمه على المواليد الجدد.
- ✓ لا يسمح لاكثر من 200 سائح لزيارة كوريا الشمالية في كل عام، ويفرض على من يزور بلاده عدم استصحاب هاتف نقال ولا آلة تصوير، وان يرافقه اثنان من الموظفين الحكوميين من كوريا الشمالية من بداية رحلته حتى نهايتها.
- ✓ أصدر تعليمات بحظر صباغة الشعر.
- ✓ وضع شروطا لقص الشعر في دولته تقضي بان لا يسمح للإناث اختيار اكثر من قصة واحدة من ضمن 18 قصة شعر.

جون بوينر



وصل جون بوينر John Boehner رئيس مجلس النواب الامريكي إلى قمة عمله السياسي في 2011 عندما انتخب رئيسا لمجلس النواب في الكونجرس الامريكي، وقد وجهت له انتقادات آنذاك بسبب علاقاته الوثيقة بمجموعات الضغط "اللوبي" lobbies في الكونجرس الامريكي ودخوله في وسط دوامة الاضطرابات الحاصلة داخل الحزب الجمهوري مما ادى إلى استقالته من منصبه وترك الكونجرس نهائيا(15).

كريس كريستي



شوه كريس كريستي Chris Christie مرشح الحزب الجمهوري لانتخابات الرئاسة الامريكية عام 2016 صورته الجميلة التي رسمها لنفسه في تاريخه السياسي بعدما اتهم بالانتهازية والنفعية opportunistic، ودعمه الشديد لترامب بينما كان يوجه له انتقادات حادة علنية اثناء ترشحه للرئاسة[16].

جوزيف سيب بلاتر



شغل جوزيف سيب بلاتر Joseph Sepp Blatter رئاسة الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) مدة 17 عام، وكان اقوى شخصية في ذلك الاتحاد، ولكن اطيح به بعد التحقق من انباء عن فساد مالي واداري في ذلك الاتحاد، وظهور ادلة تثبت تسلمه وبعض معاونيه عشرات الملايين من الدولارات بصورة غير شرعية اضافة إلى اتهامه بالابتزاز racketeer وانتهاكات اخلاقية اخرى رغم انه كان ينفي كل تلك الادعاءات allegations بقوة[17].

ليندا كاتيهي



شغلت ليندا كاتيهي Linda Katehi منصب مستشارة في جامعة كاليفورنيا في مدينة ديفس ولكنها استقالت من منصبها بعد ان ظهر انها قد وظفت خبراء ومستشارين في التواصل الاجتماعي لمنع مؤتمر صحفي الكتروني ليس في صالحها حول حادثة رش ضابط الشرطة في الجامعة الفلفل على طلبة متظاهرين سلميا، وانها استخدمت نفوذها في تعيين اقاربها وترقيتهم[18].

مارتن ونتركورن



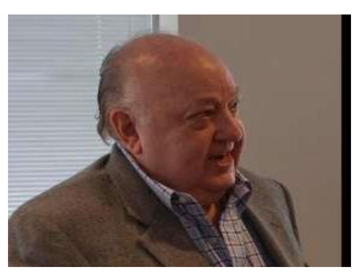
قدم مارتن ونتركورن Winterkorn المدير التنفيذي لشركة فولكسواكن (احدى اكبر شركات انتاج السيارات في العالم) استقالته بعدما اتهمت وكالة حماية البيئة في ايلول 2015 شركة فولكسواكن بالتلاعب بنتائج اختبار انبعاث الغازات من المركبات التي تنتجها، ورغم ان نتائج التحقيق لم تعلن في حينها الا ان الكثيرين اعتقدوا ان اسلوبه التسلطي هو الذي اسهم في الفضيحة بصورة مباشرة او غير مباشرة[19].

بيل اكمان



كان بيل اكمان Bill Ackman مدير المحفظة الوقائية "صندوق التحوط" hedge fund (صندوق استثمار يوظف سياسات وأدوات استثمارية متطورة لجني عوائد تفوق متوسط عائد السوق)، وقد ادرج اسمه في عام 2014 ضمن قائمة افضل عشرين مدير لصندوق التحوط في التاريخ، ولكن مراهنته على شركة فاليانت فارماسيوتكالز للادوية Valeant Pharmaceuticals تسببت في خسارة ذلك الصندوق مليارات من الدولارات بعد ان هبطت اسهم تلك الشركة هبوطا سريعا، كما انتكس بعد ان صرح علنا بوقت قصير بعد تسنمه منصبا في شركة ايربالايف Herbalife ان هذه الشركة هي مخطط بونزي Ponzi Scheme وهو نوع من الشركات الزائفة التي تعطي ارباحا سريعة وكبيرة لمن يستثمر فيها من اموال آخر من يستثمر فيها[20].

روجر آيليز



كان روجر ايليز Roger Ailes رئيس قناة فوكس الاخبارية منذ انطلاقها عام 1996 واكثر الرجال المؤثرين في المجتمع الامريكي، ولكنه انتكس عندما تقدمت كريشن كارلسون، احدى

مقدمات البرامج الصباحية المرموقات، بشكوى ضده تتهمه بالتحرش الجنسي بها وانه طردها من عملها عندما رفضت الاستجابة له، وقد نفى ايليز هذه التهمة، لكن العشرات من النساء الآخريات اللاتي يعملن في القناة تقدمن بعدها بشكاوى مماثلة ضده مما ادى إلى إرغامه على ترك عمله في صيف 2016[21].

اليزابيث هولمز



تركت اليزابيث هولمز Elizabeth Holmes ابنة التسعة عشر ربيعا دراستها في جامعة ستانفورد لتؤسس شركة ثيرانوس Theranos لانتاج اجهزة وادوات مختبرية طبية، ومنها الجهاز اديسون Edison لسحب الدم واعطاء نتيجة الاختبار في نفس الوقت من وخزة واحدة في الاصبع، وقد جمعت هولمز اكثر من سبعمئة وخمسين مليون دولار كرأس مال للشركة وحققت ارباحا جعلتها اصغر ملياردير في التاريخ، لكن بعد ان بدأت مؤسسة وول ستريت جورنال بالتحقيق في صحة نتائج التحليلات المختبرية التي يعرضها ذلك الجهاز في العامين 2014 و2015 ظهر ان تلك النتائج غير دقيقة وان شركتها اخفت جميع نتائج تلك الاختبارات وانها كانت ترسل العينات الى مختبرات تقليدية وتدعي انها تستخدم أجهزة متطورة مما ادى إلى خسارة هولمز اربع مليارات وخمسمئة مليون دولار وهي حصتها التي تعادل نصف اسهم الشركة، وتقديمها للمحاكمة بتهمة الخداع والتزوير[22].

بيل كوسبي



كان بيل كوسبي Bill Cosby نجم الكوميديا الأمريكي الاول، ونجم برنامج تلفازي شهير لما يقارب عشر سنوات وكان محبوب المشاهدين لفكاهاته اللطيفة وازيائه المميزة، وكان يظهر ايضا في اعلانات شركات كبيرة منها كوكا كولا وكوداك وجيلو، ولكنه شهد انتكاسا كبيرا لم تشهدها اي شخصية مشهورة بعدما تقدمت اندريا كونستاند في عام 2004 بشكوى ضده تتهمه باغتصابها، ثم منذ ذلك الوقت وحتى عام 2015 تقدمت اكثر من خمسين امرأة اخرى ضده بتهم التحرش الجنسي بهن، وقد قرر قاض في بنسلفانيا في ايار 2016 ان على كوسبي المثول أمام المحكمة لوجود الكثير من الادلة التي تثبت التهم ضده[23].

انثوني باتس



كان انتوني باتس Anthony Batts ضابط شرطة في اعلى موقع في قيادة شرطة بالتيمور التي تعد ثامن اكبر قوة شرطة في امريكا، ولكنه طرد من منصبه بعد ارتفاع عدد جرائم القتل والشغب في بالتيمور، وانتهاك القانون الفدرالي بممارسات من بينها التمييز العنصري، والاعتقال العشوائي لمواطنين اغلبهم من السود[24].

شيلدون سيلفر



يعد شيلدون سيلفر Sheldon Silver، رئيس مجلس النواب في ولاية نيويورك من رجال السياسة المرموقين، ولكنه اتهم بالفساد المالي والاداري، وقد ادانته المحكمة بجرائم التزوير والابتزاز وغسيل الاموال، وصدر امر بتغريمه سبعة ملايين دولار، وحكم عليه بالسجن لمدة اثنتي عشرة سنة في ايار 2016.

ديلما راوسيف



تعد ديلما راوسيف Dilma Rousseff أول امرأة تشغل منصب رئاسة البرازيل في عام 2011، ثم اعيد انتخابها لفترة رئاسية ثانية عام 2014 لكنها اوقفت عن مزاولة عملها في عام 2016 بتهمة الفساد الاداري والمالي والتلاعب بالحسابات العامة بهدف إخفاء العجز الفعلي[25].

الحكم على تسعة مدراء في ايسلندا

اصدرت المحكمة العليا في ايسلندا في السادس من تشرين الأول 2016 حكما بالسجن لمدة ستة واربعين عاما على تسعة مدراء

في بنك كاوبتنك Kaupthing بعد ان ثبتت عليهم الاتهامات الموجهة إليهم والتي منها جرائم متعلقة بالتلاعب بتمويل شراء الاسهم واختلاق طلب كاذب ومضلل على الاسهم في سوق العملة، وقد ادى ذلك الى افلاس ذلك البنك وتسبب في انهيار اقتصادي في البلد.

وقد فرضت ايسلندا بعد تلك الحادثة رقابة على رؤوس الاموال ووضعت اجراءات تستهدف حماية المواطنين بدلا من حماية أصحاب المواقع القيادية في البنوك، وقد مكنتها تلك الاجراءات من اعادة اقتصادها إلى حالة الازدهار وجعلت صندوق النقد الدولي عام 2015 يشيد بما حققته ايسلندا من انتعاش اقتصادي دون المساس بمقدرات المواطنين او معاقبتهم على جرائم لم يقترفونها[26].

كينيث ستار



قاد كينيث ستار Kenneth Starr رئيس جامعة بايلور Baylor University حملة ضروس ضد الرئيس الامريكي بيل كلينتون حينذاك لعلاقته الغرامية مع موظفة البيت الابيض مونيكا لوينسكي، وقد اعلن انه يفعل ذلك من منطلق اخلاقي وليس له غايات سياسية او شخصية، ولكنه لم يثبت في الاونة الاخيرة ان حملته كانت على اسس اخلاقية، فهو كرئيس لجامعة بايلور Baylor University لم يجرِ تحقيقا في ادعاءات بوقوع اعتداءات جنسية في الحرم الجامعي خلال السنوات 2012 – 2015 كانت اغلبها ضد فريق الجامعة لكرة القدم الذي كانت الجامعة تعده بقرتها الحلوب ويحقق لها إيرادات كبيرة،

وكنتيجة لذلك عزل من منصبه كرئيس للجامعة، ثم بعد ايام من ذلك قدم استقالته من منصبه الآخر كمستشار للجامعة[27].

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الاول: مفهوم القيادة

1. Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World *Introduction to the Special Issue*, http://www.binnacleag.com/wp-content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf
2. Clark R, Murray J. *Reconceptualizing Leadership In The Early Years* [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013.pp.4-6.
3. . Warren Bennis, On Becoming A Leader,(Warren Bennis Inc., 2009), p.xxx.
4. . Cadwell C. *Leadership Skills For Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), ،Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013.p.2.
5. Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p.2.
6. Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: The ،Free Press 1974), p.7.
7. Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership Management, Development Center Journal Oct. 1979,p.5
8. http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf

9. THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, ،http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf
10. Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal Of Business Ethics* [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.
11. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.
12. حسن حريم، السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، (عمان: دار حامد، 2004)
13. http://www.1000advices.com/guru/leadership.html
14. Dwight Eisenhower http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/ , Clark W. The Potency of Persuasion. *Fortune* [serial online]. November 12, 2007;156(10):48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 6, 2013.p.2.
15. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American Management Association, 2009), p.56
16. Neera J, Anjanee S, Shoma M. Leadership . Dimensions and Challenges in the New Millennium.

Advances In Management [serial online]. March 2010; 3(3), p.18

17. Goulet L, Jefferson J, Szwed P. LEADERSHIP Is Everybody's Business. *T+D* [serial online]. August 2012;66(8):48-53. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February 20, 2013و

محمد منير، الادارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها، (القاهرة عالم الكتب، 2001)، ص:23.

. Klann, Gene, Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, (Center for Creative Leadership, 2003), p.11.

18. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

19. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: Doubleday Broadway Publishing Group, 2006), p. xii.

20. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)،ص:26.

21. William, Real Leadership: Helping People . and Organizations Face Their Toughest Challenges, (Berrett-Koehler Publishers, 2005),. xiii.

22. John Adair. *Inspiring Leadership -- Learning from Great Leaders* [ebook]. Thorogood Publishing Ltd., 2002, pp. 335-344

Bill Shirley,Leadership: Art or Science? Here's the Essence of an Authentic Leader http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science

Max De Pree, Leadership is an Art, http://depree.org/publications/publications-by-max-de-pree/leadership-is-an-art/

Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013, p.226.

23. Stewart, B. *Leadership Under Pressure: Tactics From the Front Line*. (Kogan Page. 2009),p.9

24. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)،ص:26.

25. White B, Prywes, Y. *Nature of Leadership* [e-book]. American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30, 2013. P.231.

Stephen Reicher. OUT WITH THE OLD…. *Professional Manager* [serial online]. May 2012;21(2):54. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 8, 2013. p.54.

Rarbrara Kellerman, Bad Leadership, (Harvard Businsse School Press, 2004), p3.

26. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012، ص: 47.

المصدر السابق، ص: 50.

27. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Inc., 2006), p. xiv.

28. D. Quinn Mills, The Importance of Leadership,http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qwswE8roe,p.74.

Dunlop, A-W. (2008) *A Literature Review on Leadership in the Early Years*. Glasgow: Learning and Teaching Scotland. Availableatwww.ltscotland.org.uk/images/ leadershipreview_tcm4-499140.doc [accessed May 2012.

29. Stark P, Flaherty J. Only Leadership Book You'll Ever Need: How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 7, 201,p.16.

30. Allman S. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.p18.

31. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 8, 2013.,p.126.

Richard H. Beinecke Introduction: Leadership for Wicked Problems, *Innovation Journal* [serial online]. March 2009;14(1):1-17.

Allman S. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection

(EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 23, 2013, pp.18-21.

32. B. Joseph White, Yaron Prywes. Nature of Leadership: American Management Association, 2007, p. 9.

33. سورة النساء، الاية: 113.
34. سورة البقرة،الاية:247.
35. سورة طه، الاية:69.
36. سورة الشعراء، الاية:63.
37. سورة البقرة، الاية: 60 .
38. سورة هود، الاية:120.
39. سورة يوسف، الاية:3
40. سورة الاحقاف، الاية:25.

مصادر الفصل الثاني: اهمية القيادة

1. .طشطوش، هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة /هايل عبد المولى طشطوش، (الاردن ، إربد دار الكندي للنشر والتوزيع ،2008)، ص: 2.
2. سورة ال عمران، الاية:164.
3. . الدكتور عبد الله بن محمد العمرو، المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي و عهد الخلافة الراشـدة ، الرياض: مجلة جامعة الإمام – العدد 52، 1426هـ)
4. Neera J, Anjanee S, Shoma M. Leadership Dimensions and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010;3(3): p.18

سورة البقرة، الاية:246.

6. White B, Prywes Y. Nature of Leadership [e-book]. American Management Association International;

2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30, 2013. p. 2.

Embry S. CHAPTER 2: Have We Tipped: Are We Ready to Demand Ethical Behavior from Our Leaders? Refractive Thinker: Volume IV [e-book]. Lentz Leadership Institute LLC; 2010: p25.

5. Barbara Kellerman, Bad Leadership, Harvard Business School Press،2004,p3.

6. Bjugstad K, Thach E, Thompson K, Morris A. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. Journal Of Behavioral & Applied Management [serial online]. April 2006;7(3):p.304.

Erika Anderson, Leading So people Will Follow San Francisco:.A.Wiley Imprint,2012), P.1

General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J.,Meola,Deborah Dennis.; Preparing for Leadership :What It Takes to Take the Lead, American Management Association. 2009. p93.

. Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, . Praeger., 2001p.46.

7. Frank McNair, Its OK to Ask "Em to Work. (N.Y.;AMcom,2000.)pp.115-116.

8. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K Tactics From the Line Front, Kogan Page, 2009,p.1.

9. William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972),p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52.

.10 William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972),p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52

.11 Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make, http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html." Michael Sanibel, It Takes Leadershiphttp://www.entrepreneur.com/article/204500

.12 General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership : What It Takes to Take the Lead, American Management Association. john S. Schermercorn, و2009..p9 Managenet,6thed.,N.Y.,John Wiley@SonInc., 1999,p.262.

.13 http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

.14 Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make,http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html

.15 Abeer Abdel Hamid Salem, Leading To Heal , A View of Sustainability Leadership in Gallagher D. Environmental Leadership : A Reference Handbook [e-book]. Los Angeles: Sage Publications, Inc; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 10, 2013. pp.47-48

.16 Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger. , 2001,p.37 Micha Popper, Hypnotic Leadership

Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger, 2001,p.37
Jack Welch and Suzy Welch, “The Welchway,” *BusinessWeek,* June 25, 2008,p. 86 in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.108.

17. Richard Nicholls, Leadership in a Work Environment, thttp://EzineArticles.com/3750076
18. سورة البقرة، الاية:246.
19. Dived Berke and others, Developing Leadership Talent, Pfeiffer 2008, P.2..http://sona3.org/vb/showthread.php?t=74
20. سورة البقرة، الاية:246.
21. john S. Schermerhorn, Management, 6thed.,N.Y.,John Wiley@SonInc., 1999,p.262.
22. Warren Bennis, On Becoming A Leader ,Warren Bennis Inc.2009,p.4
23. نايف الحسين دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة مجلة التنمية الادارية العدد:109، شعبان،1434،-http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=90
24. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=4

مصادر الفصل الثالث: اهداف القيادة

1. أبو زيد المقرئ الإدريسي، القيادة الإسلامية وفق القرآن والسنة-http://nama-center.com/ActivitieDatials.aspx?Id=167 بتاريخ 2012/19/12.

2. سورة الذاريات ، الاية: 56.
3. . سورة المؤمنون، الاية : 115.
4. Martinuzzi,The Power of Trust: A Steel Cable, Bruna http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_46.ht and Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.p.69. and William G. Scott and Trence R. Mitchall,: Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972),p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52
5. . Reichheld, F. F," Loyalty-Based Management", March –) 2003 ,Harvard Business Review, No. 71 April), PP. 64-73.(Electronic Version), Retrieved March 3, 2004from Database of University of Wollongong School of Management and Marketing Full Text database from the World Wide Web; http+
6. Mobley W, Wang Y, Li M. *Advances In Global Leadership. Volume 5* [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.37
7. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004), p.45.
8. Mobley W, Wang Y, Li M. *Advances In Global Leadership. Volume 5* [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.37 and Stark P, Flaherty J. *Only Leadership Book You'll Ever Need: How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work* [e-book].

[N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 7, 201,p.16.

9. الدكتور / عبد الله بن محمد العمر، المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي و عهد الخلافة الراشدة، (الرياض: مجلة جامعة الإمام – العدد 52، 1426هـ)، ص:24.

10. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership What It Takes to Take the Lead, American Management Association,2009,p.4.

11. Stark P, Flaherty J. *Only Leadership Book You'll Ever Need: How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work* [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 13, 2013.,p.24

الفصل الرابع: عناصر عملية القيادة

1. Micha Popper, Hypnotic Leadership : Leaders, . Followers, and the Loss of Self, . Praeger., 2001p.44.

2. Allman S. *Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 23, 2013p,24

3. Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013.p.2.

4. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from:

eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 28, 2013.P. Vol.1:18.

5. J. Adair *Develop Your Leadership Skills* [e-book]. Philadelphia: Kogan Page; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.p10.
6. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 28, 2013.P. Vol1:18.
7. Hewison R, Holden J. *The Cultural Leadership Handbook: How To Run A Creative Organization* [e-book]. Surrey, England: Gower; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 14, 2013, p.5. and Pless N, Maak T, Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012;26(4):51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013 And Obolensky N. *Complex Adaptive Leadership : Embracing Paradox And Uncertainty* [e-book]. Farnham, Surrey: Gower; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 18, 2013.p.20.
8. Tracy, B... *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association(2010)pp.3-5.
9. أ .د. سعيد بن صالح الرقيب القيادة عند محمد لجون أدير ، دراسة نقدية وتخريج لأحاديثه https://www.alukah.net/translations/0/44307/#ixzz6FeOugvHA

10. جواد ، شوقي ناجي. المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 158.

الفصل الخامس: أنماط القياد.

1. Hitesh Bhasin, Types Of Leadership Style March 6, 2018 https://www.marketing91.com/types-of-leadership-style.
2. أحمد الباسوسي، أنماط ومهارات القيادة الفعالة في عالم متغير http://youthmoth.com/post.php?pId=84
3. . إيمان الحياري، أساليب القيادة https://mawdoo3.com/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8.
4. https://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main.
5. . https://tipyan.com/enjoyment-of-slavery-to-tyrants . http://gty.im/140835482
6. http://arabicradio.net/news/13420
7. سورة هود، الاية:98.
8. http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/sec06.doc_cvt.htm
9. حليمة الغراري . القيادة نظرياتها وتطبيقاتها – نموذج التدريس الموقفي، الدار البيضاء- المغرب: مطبعة النجاح الجديدة،2006).
Hersey, Paul, Kenneth Blanchard, and Dewey Johnson.2001. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.Northouse Peter G.2001. Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, California
10. القيادة الضعيفة مصيبة على الأمة https://ar.islamway.net/article/75595/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%
11. حليمة الغراري، نموذج القيادة الخادمة http://halimaelghrari.net/archives/96

مراجع الفصل الخامس

1. William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972),p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974).
2. الشـــماع، د. خليل محمد حســـن،وآخرون, نظرية المنظمة، (بغداد: دار الثورة الثقافية ، 1986).
3. Reloh M Stogdill Handbook of Leadership (N.Y. , The Free Press: 1974).
4. Fred E. Fidler, Contingency Theory of Management Development Leadership Center Journal Oct. 1979.
5. البياع, محمد حســـن عبد الهادي, القيادة الإدارية، (بغداد: الدار العربية, 1985.
6. أبو ســـن، د. احمد إبراهيم، نظرية الإدارة في الإســـلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 245 لسنة 1981.
7. موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، (بغداد: مطبعة الراية 1990.
8. Fred E. Fidler, A Theory of Leadership Effectiveness, (N.Y.:Mcgraw Hill, 1967.
9. مصـــطفى، نيفين عبد الخالق، قيادة الرســـول، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، شباط 1991
10. أبو العزم، د. فتوح محمود، القيادة الإدارية في الإســـلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية)، العدد: 209.
11. نصير، د. نعيم، المنظور الإسلامي في إدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة العدد 56 لسنة 1987.
12. ابن تيمية، الســـياســـة في إصـــلاح الراعي والرعية، تحقيق: محمد إبراهيم محمد، (القاهرة: دار الشعب 1972.

الفصل السادس: مصادر قوة القيادة

1. سورة الانفال، الاية:60.
2. سورة هود، الاية:80.
3. Vidula Bal, Michael Campbell, Judith Steed, Kyle Meddings The Role of Power in Effective

Leadershi.http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/roleOfPower.pdf

4. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، السويد، فيكخو: فيشون ميديا، 2012)، ص: 145.
5. إبراهيم صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية، ط 5، الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1987، ص: 163.
6. سورة طه، الاية:43.
7. سورة الأعراف، الاية: 145.
8. سورة مريم،الاية:12.
9. سورة البقرة،الاية:63.
10. سورة الانفال،الاية:60.
11. سورة هود الآية: 66 .
12. سورة القصص،الاية:26.
13. Power and Influence http://www.leadership-developmenttips.com/power-and-influence.html
14. C. J. Liu, The Positive and Negative Aspects of Power in the Workplace, http://blogs.payscale.com/career-coach/2009/06/the-positive-and-negative-aspects-of-power-in-the-workplace.htm.
15. يحيى اليحياوي، أوباما وأطروحة "القوة الذكية" http://www.elyahyaoui.org/obama_force_douce.ht.m
16. سورة هود، الاية:52.
17. سورة هود، الآية: 52.
18. سورة التوبة، الاية:25.
19. Vidula Bal, Michael Campbell, Judith Steed, Kyle Effective Madding's Role of Power in Leadership.http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/roleOfPower.pdf.
20. Remez Sasson, Positive Thinking Your Key to Success,

http://www.successconsciousness.com/index_00003a.ht
.m

21. http://study.com/academy/lesson/referent-power-in-leadership-definition-examples-quiz.html.https://en.wikipedia.org/wiki/Referent_power.
22. أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد. http://www.almurabbi.com/DisplayItem.aspMenuID=3&TempID=2&ObjectID=724#c8.
23. سورة الاسراء، الاية:36.
24. Vidula Bal, Michael Campbell, Judith Steed, Kyle Meddings The Role of Power in Effective Leadershi.http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/roleOfPower.pdfز
25. Robert B. Cialdini, et. al., Principles of Interpersonal Influence, in Persuasion: Psychological Insight and Perspectives, 2nd ed., ed. by Timothy C. Brock, et. al., (Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, Inc., 2005), p. 156.
26. سورة هود، الاية:52.

مراجع الفصل السادس

1. Baldwin, David & Grayson, Curt. (2004) Influence: Gaining Commitment, Getting Results. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
2. Grayson, Curt & Baldwin, David. (2007) Leadership Networking: Connect,
3. Collaborate, Create. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
4. Criswell, Corey & Campbell, David. (2008) Building an Authentic Leadership
5. Image. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

6. Carrere, S. & Gottman, J. (1999). Predicting divorce among newlyweds from the first
7. three minutes of a marital conflict discussion. *Family Process*, 38 (3), 293-301.
8. French, J. P. R. Jr., & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright
9. and A. Zander (eds.), *Group dynamics* (pp. 607-623). New York: Harper and Row.

الفصل السابع: خلائق القيادة

1. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: Tactics From Front Line, Kogan Page, 2009), p. 19.
2. د. محمد الخالدي "لا يصنعُ القادةَ العظامَ مثلُ الإخفاقِ"، صحيفة اليوم الالكترونية، الاثنين 02 صفر 1436 هـ الموافق 24 نوفمبر 2014 العدد 15137.
3. أخرجه مسلم، في الإمارة، باب كراهية الإمارة بغير ضرورة.
4. .الأحكام السلطانية والولايات الدينية، ص: 16.
5. سورة الاسراء، الاية:122 .
6. سورة النساء، الاية:87.
7. *Bill Cropper* Compassion in Leadership http://inorbit.us/Compassionate_Leadership.htm ...
8. سورة الصف، الاية:3.
9. سورة الاسراء، الاية:34.
10. سورة القصص، الاية:26.
11. Gadadhara Pandit DasaBecome a fan Humility in Leadership http://www.huffingtonpost.com/gadadhara-pandit-dasa/humility-in-

leadership_b_6038318.htm and Jeanine PrimeElizabeth Salib The Best Leaders Are Humble Leaders,ahttps://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders , and Tasha Eurich Why Humble Leaders Inspire Loyal Teamshttp://www.entrepreneur.com/article/2491 .02

12. Susan M. Heathfield, Leadership Vision,10 Leadership Success Secrets, http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_vision.htm
13. سورة البقرة، الاية:269.

14. Allman S. *Leadership: The Successful Use of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.pp.-10
15. سورة البقرة، الاية:269.
16. سورة ال عمران، الاية:159 .
17. سورة الانعام، الاية:34.
18. سورة ال عمران، , الاية:159.
19. Bob Sherwin 3 Reasons to Practice Optimistic Leadership http://zengerfolkman.com/3-reasons-to-practice-optimistic-leadership/ .August 1, 2013
20. سورة النساء، الاية:58.
21. رواه الترمذي، (سنن الترمذي، تحقيق: احمد محمد شاكر وآخرون، ط 2 1975-م ح 1329 ، 3/ 10.
22. سورة ، الانبياء، الاية:11-14.

23. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 45.
http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/07/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf
24. . محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية ، سلسلة الاصدارات العلمية، اصدار 15،الطبعة الاولى، (الرياض : مدار الوطن، 2016م) ص: 22 .Susan M. Heathfield,
25. Leadership Vision,10 Leadership Success Secrets, http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_vision.htm
26. Allman S. *Leadership: The Successful Use of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.
27. سورة يوسف ، الاية: 8.
28. Tracy B. *How the Best Leaders Lead: Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]? [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 17, 2013,p.16
29. Debbie_Zmorenski, Why Leaders Must Have Visionhttp://www.reliableplant.com/Read/29109/leaders-have-vision
30. سورة يوسف، الاية: 111.
31. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-. book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from

32. Jim Nightingale, Think Smart Act Smart (N.Y: John Wiley.co.,2008),p.15.

33. سورة الزمر، الاية:53.

34. Matthew Phillip Effective and Efficient Leadershiphttp://jdaniellowe.com/art02.h

35. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group Inc., 2006), p. 54. And Humble Leadershiphttp://learnthis.ca/2011/05/humble-

36. Matthew Phillip Effective and Efficient Leadershiphttp://jdaniellowe.com/art02.h

37. Allman S. *Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.pp.-10

38. سورة يوسف، الاية: 87 .

39. سورة الشرح، الآية: 5.

40. Tracy, B., *How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association. (2010)., pp23-24.

41. Gadadhara Pandit DasaBecome a fan Humility in Leadership http://www.huffingtonpost.com/gadadhara-pandit-dasa/humility-in-leadership_b_6038318.htm and Jeanine Prime Elizabeth Salib The Best Leaders Are Humble Leaders

42. سورة طه، الاية:44

43. سورة النور، الاية:20

44. سورة الحشر، الاية:10
45. سورة التوبة، الاية:128.
46. سورة ال عمران، الاية:159.
47. Gwen Moran 6 Ways Humility Can Make You A Better Leaderhttp://www.fastcompany.com/3034144/hit ground-running/6-ways-humility-can-make-you-a-better-leader, & Jeanine Prime Elizabeth Salib The Best Leaders Are Humble Leaders the bes leadershttps://hbr.org/2014/05/the-t- -are-humble-leaders ,MAY 12, 2014.

48. سورة الشورى، الآية: 25 .
49. سورة الحشر، الآية: 10
50. James Manteo and Rachel Thompson How Credible Are You?,http://us-mg5.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=euuev ug639ka0
51. William F. May, Persuasion and . Discernment: The Gifts of Leadership, http://www.religion-online.org/showarticle.asp?title=535
52. PAUL DANNAR, Leader/follower relationship; http://www.examiner.com/article/leader-follower-relationship-part-1
53. احمد بن عبد المحسن العساف مهارات القيادة و صفات القائدhttp://www.saaid.net/Doat/assaf/3.htm
54. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة(السويد، فكخو: فيشون ميديا،2012)،ص:179.
55. بول تيليش، الشجاعة من اجل الوجود، ترجمة: كامل يوسف حسين، ط: 1، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1981م)، ص: 28.

56. د.عبد الرازق محمد الدليمي، د. كامل خورشيد مراد، القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية دراسة وصفية. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=5321
57. باقر شريف القرشي، موسوعة الإمام أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام - ج ١٠، ص: 26، http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48
58. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، مصدر سابق.
59. باقر شريف القرشي، موسوعة الإمام أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام - ج ١٠، ص: 26، http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48
60. الكافي، ج2، ص335، ح1، باب اتباع الهوى، ص: 41.
61. محمد جواد مغنية، في ظلال نهج البلاغة ج 4 – ص: . 118
62. سورة الحشر، الاية:9.
63. أحمد بن عبد المحسن العساف مهارات القيادة ، مصدر سابق://www.saaid.net/Doat/assaf/3.htm
64. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، مصدر سابق.
65. سورة لقمان، الاية:17.
66. سورة الانعام، الاية:9.
67. سورة العنكبوت، الاية:14.
68. Gwen Moran 6 Ways Humility Can Make You A Better Leaderhttp://www.fastcompany.com/3034144/hit-the-ground-running/6-ways-humility-can-make-you-a-better-leader, & Jeanine PrimeElizabeth Salib The Best Leaders Are Humble Leaders, https://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders ,MAY 12, 2014. & Humble Leadershiphttp://learnthis.ca/2011/05/humble-leadership/

69. المصدر السابق.
70. سورة الشعراء، الاية:215.
71. سورة لقمان، الاية:9.
72. سورة الاسراء، الاية:37.
73. سورة الاعراف، الاية: 12
74. رسالة الامام علي الى مالك الاشتر النخعي.
75. **موسوعة الأخلاق** ثانيًا: التَّرغيب في التَّواضُع في السُّنَّة النبوية
76. Blanchard STRATEGIES FOR INFLUENCE– The One Minute Manage https://strategiesforinfluence.com/author/strategies-for-ken influence
77غاندي https://www.arageek.com/library/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%AA%D9%85%D8%A7-%D8%BA%D8%A7%D9%86%D8%AF%D9%8A
78. رسالة الامام علي الى مالك الاشتر النخعي.

مراجع: الفصل السابع

1. Nancy J. Adler The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.p.225.
2. Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 28, 2013.p. Vol1:56
3. McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York:

American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.107

4. Dean WIlliam.; Real Leadership : Helping People and Organizations Face

5. Their Toughest Challenges, Berrett-Koehler Publishers., 2005.,P.4.

6. John Adair. *Inspiring Leadership -- Learning from Great Leaders* [ebook]. Thorogood Publishing Ltd.; 2002:p.51.

7. Christy Eichelberger The Importance of Leadership in the Workplace, http://community.gettinghired.com/blogs/articles/archive/2010/10/04/the-importance-of-leadership-in-the-workplace.aspx

8. Bob Stewart,; Leadership Under Pressure : Tactics From the Front Line Kogan Page2009,p23.

9. The Time 100, Leaders and Revolutionaries (www.time.com)

What Makes A Great Leader (www.pastors.com)

The Blitz: London's Longest Night (www.pbs.org

10. mark. sheadhttp://search.yahoo.com/search;_ylt=AlPL7Zjy7Km8JliZEo4UgqibvZx4?p=leadership+tairts&toggle=1&cop=mss&ei=UTF-8&fr=yfp-t-521-1

11. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.*p.100.*

12. McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available

from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.107

13. J. Adair. *Develop Your Leadership Skills* [e-book]. Philadelphia: Kogan Page; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.pp.5-6.

14. Kane J, Patapan H. The Artless Art: Leadership and the Limits of Democratic Rhetoric. *Australian Journal Of Political Science* [serial online]. September 2010;45(3):371-389. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed June 4, 2013.p.386.

15. Allman S. *Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [Kennesaw, Ga]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed June 29, 2013.pp.-10.

16. Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 17, 2013,p.16..

17. Warren Bennis, and Burt Nanis. Leaders: Strategies for Taking Charge**.** New York: Harper & Row Publishers, 1985.

18. Caroselli, Marlene**.** Leadership Skills for Managers. New York: McGraw-Hill, 2000.

19. Chapman, Elwood N. Leadership: What Every Manager Needs to Know. Chicago: SRA Pergamon, 1989.

20. Gardner, John W. On Leadership**.** New York: The Free Press, 1990.

21. Goleman, Daniel. “What Makes a Leader?” Chapter 1 in Harvard Business Review on What Makes a Leader. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.
22. Murphy, Emmett C. Leadership IQ: A Personal Development Process Based on a Scientific Study of a New Generation of Leaders. New York: John Wiley & Sons, 1996.
23. Riggs, Donald E., and Gordon A. Sabine. “Leadership.” Chapter 10 in Libraries in the ‘90s: What the Leaders Expect. Phoenix, Ariz.: Oryx Press, 1988.
24. Winston, Mark D., ed. Leadership in the Library and Information Science Professions: Theory and Practice. New York: Haworth Press, 2001.
25. Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 5 th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002.

الفصل الثامن: مبادئ القيادة

1. Mobley W, Wang Y, Li M. Advances In Global Leadership. Volume 5 [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.30.
2. سورة ال عمران، الاية: 173.
3. Mobley W, Wang Y, Li M. Advances In Global Leadership. Volume 5 [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.30.
4. Mobley W, Wang Y, Li M. Advances In Global Leadership. Volume 5 [e-book]. [N.p.]: JAI Press;

2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.30.

5. Gibson R, Bennis W. Rethinking The Future : Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets And The World [e-book]. London: Nicholas Brealey; 1997. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. 44.& Tracy, B., How -Accessed May 26, 2013, p.41 the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. American Management Association. . (2010).,pp54-59.
6. Gibson R, Bennis W. Rethinking The Future : Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets And The World [e-book]. London: Nicholas Brealey; 1997. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. 44.& Tracy, B., How -Accessed May 26, 2013, p.41 the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. American Management Association. . (2010).,pp54-59.
7. Gibson R, Bennis W. Rethinking The Future : Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets And The World [e-book]. London: Nicholas Brealey; 1997. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. 44.& Tracy, B., How -Accessed May 26, 2013, p.41 the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. American Management Association. . (2010).,pp54-59.
8. سورة النحل، الاية: 90.
9. سورة النساء ، الاية:58.
10. سورة المائدة، الاية:8.

11. سورة الانعام، الاية: 152.
12. سورة الشعراء ، الاية: 214.
13. Mobley W, Wang Y, Li M. Advances In Global Leadership. Volume 5 [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013,p.20,Article Source: http://EzineArticles.com/1298917
14. سورة التحريم، الاية:10.
15. عزيز مهاجر الفيلالي، المقاربة التشاركية http://www.espace- associatif.ma/article450,450.
16. محمد بن عبد الله بن سبيل، الادلة الشرعية في حق الراعي والرعية الرياض: دار السلف للنشر والتوزيع ط1، 1995، ص: 10.
17. المصدر السابق، ص: 20.
18. سورة يوسف، الاية:8.
19. سورة النحل، الاية:76 .
20. Allman S. Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 2013, p.34.
21. بلال موسى، مقولات شهيرة في القيادة، بتاريخ 25/01/2011http://www.bilal4success.net.
22. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004), p. 34.
23. إبراهيم عرفات، خديعة المسافة الواحدة، http://www.elwatannews.com/news/details/15452 التاريخ 1/12/ 2015
24. سورة البقرة، الاية:177.
25. سورة المائدة، الاية:13.
26. سورة الاسراء، الاية:34.
27. سورة ال عمران، الاية:159.

28. محمد العطار، الشورى والقيادة، مفكرة الاسلام: الثلاثاء 16 أكتوبر 2012 http://islammemo.cc/fan-el-edara/El-kiada/2012/10/16/157242.html
29. المصدر السابق.
30. سورة البقرة، الاية:173.
31. سورة البقرة، الاية:185.
32. سورة ال عمران، الاية:97.
33. Dean William.; Real Leadership: Helping People and Organizations Face, Their Toughest Challenges, Berrett-Koehler Publishers., 2005.,P.245
34. Bruce Tuldan, IT'S OKAY TO BE THE BOSS (N.Y.: Harper Collins, 2007), pp.73-75.
35. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004), p. 34.
36. Dr. Gil Peterson Leadership Requires Flexibilityhttp://www.churchcentral.com/blog/5997/Leadership-Requires-Flexibility.
37. Carlynne McDonnell What's The Best Trait for Success – Perseverance, http://www.huffingtonpost.com/carlynne-mcdonnell/whats-the-best-trait-for-_b_8560042.html بتاريخ 6/12/ 2015 &Susan K. Minarik و Perseverance – The Power Key to Successhttp://www.positive-living now.com/perseverance-power-key-to-success/March 16, 2013 by 16, 2013.
38. http://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/24961#sthash.SDUQLuch.dpuf.
39. د .محمد صلاح البدرى، فُجر الخصومة، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/1243028.
40. سورة الصفات، الاية:34.
41. علي محمد الشلال، جريدة الحقيقة، بتاريخ 2015/04/13.
42. سورة الحجرات، الا ية:6.

43. سورة التوبة: ، الاية:6.
44. سورة يوسف، الاية:92.
45. سورة يوسف، الاية:98.
46. Phil Hunsaker and Tony Alessandra, The New Art of Managing People, N.Y.; Free Press.2008 p.82.
47. سورة الحجر، الاية: 85.
48. سورة الشورى، الاية:40.
49. علي محمد الشلال، جريدة الحقيقة، بتاريخ 2015/04/13.
50. Cashman K. Leadership from The Inside Out: Becoming A Leader For Life [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 8, 2013.,p.135.
51. http://therontaylorgroup.com/newsletter/leadership-and-flexibility
52. Tracy, B., How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others. American Management Association. (2010)., p.62.
53. سورة الاسراء، الاية: 29.
54. غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 61.

الفصل التاسع: مسؤوليات القيادة

1. Tracy, B., *How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association. (2010), pp.5-8. & McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available

from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 21, 2013.pp18-22.

2. Norm Smallwood and Dave Ulrich What Is an Effective Leader? in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010.

3. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001 م، ص: 137.

4. Stark P, Flaherty J. *Only Leadership Book You'll Ever Need: How To Build Organizations Where Employees Love To Come To Work* [e-book]. [N.p.]: Career Press; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 13, 2013.,p.24 &.Tracy B. *How The Best Leaders Lead: Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 21, 2013.p.115.

5. Warrwn Bennis, On Becoming A Leader,(N.Y.; Warrwn Bennis Inc., 2009),pp.1. & Bennis, W. (1990). Managing the dream: Leadership in the 21st century. Training: The Magazine of Human Resource Development, 27(5), 44-46.

6. سورة الشعراء، الاية: 214.

7. Susan K. Minarik و Perseverance – The Power Key to Successhttp://www.positive-living-now.com/perseverance-power-key-to-success/March 16, 2013 by 16, 2013.

8. Porter , L , w) , Stress R.M, Mowday, . R.T,a Boulian , P . V(Organizational commitment ,Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians), Journal of

applied psychology , Vol .6.No. 59.,1974 .& Bret L. Simmons, Ten Most Important Leadership Functions http://www.bretlsimmons.com/2010-09/ten-most-important-leadership-functions/ بتاريخ 9 حزيران 2014.

9. Tracy B. *How The Best Leaders Lead :) Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 19, 2013.p.59.

10. J. Adair*: The Definitive Guide to Leadership Skills And Knowledge* [e-book]. London: Kogan Page; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 12, 2013p18.

11. Norm Smallwood and Dave Ulrich What Is an Effective Leader? The Leadership Code and Leadership Brand, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013.pp.159-161.

12. Op.cit.

13. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American Management Association, 2009, p. 3.

14. د. أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الإسكندرية، الدار الجامعية: 2013، ص: 148.

15. Hewson R, Holden J. *The Cultural Leadership Handbook: How To Run A Creative Organization* [e-book]. Surrey, England: Gower; 2011. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 14, 2013.p.15.

16. Allman S. Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013.p.28. & Bob. Stewart; Leadership Under Pressure: Tactics From the Front Line, Kogan Page2009.,p23.
17. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: Tactics from the Front Line, (Kogan Page, 2009), pp. 4-5.
18. Bob. Stewart; Leadership Under Pressure: Tactics From the Front Line, Kogan Page2009.,p23. & Nanos, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass .&. Dennis, Donna J*., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership : What, It Takes to Take the Lead. American Management Association,. 2009,*p.3
19. Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass. & Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What, It Takes to Take the Lead. American Simmons, Management Association, 2009, p.3. & Ten Most Important Leadership Functionshttp://www.bretlsimmons.com/2010-09/ten-/most-important-leadership-functions بتاريخ 9 حزيران 2014 & Effective leadership is not about making speeches or being liked; leadership is defined by *RESULTS* not attributes."
- Dr. Peter F. Drucke.

20. Bob.Stewart; Leadership Under Pressure : Tactics From the Front Line, Kogan Page2009.,p.6.
21. سورة الحج، الاية:11.
22. Bennis W. On Becoming A Leader [e-book]. New York: Basic Books; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 24, 2013.p.148.& Mark Miller The Mark of a Super Leade http://www.sundayschoolleader.com/the-mark-of-a-super-leader.
23. Tracy B. *How The Best Leaders Lead : Proven Secrets To Getting The Most Out Of Yourself And Others* [e-book]. [N.p.]: American Management Association; 2010. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 17, 2013,pp.4-8.
24. Leadership Responsibilities e How.comhttp://www.ehow.com/list_7621329_leadershipresponsibilities.html#ixzz2G8OByMpU.
25. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.p.83.
26. The Work of the Leader D. Quinn Mills How to Lead, How to Live Leadership, The Importance of Leadership, http://www.mindedgepress.com/PDFs/htlhtl.pdf,pp.12-21.
27. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group Inc., 2006), p. 56. & Johnson L. Exerting Influence Without Authority. *Harvard*

Management Update [serial online]. December 2003;8(12):3-4. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 9, 2013.p.3.

28. أ.د/ سلمى بنت عبدالرحمن محمد الدوسري، صحيفة روافد، البحرين، كتب في: أكتوبر 16, http://rwifd.com/?p=138310**2013**

الفصل العاشر: أسباب انتكاس القيادة

1. سورة البقرة، الاية:214.
2. Samuel D Allman. *Leadership : The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 30, 2013 p10Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal Of Business Ethics* [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.
3. Jim Nightingale, Think Smart Act Smart- Avoiding the Business Mistakes That Evan Intelligent People Make,(N.Y.; John Wiley,2008)p.13.
4. Mark Sanborn, Why Leaders Fail نبيل عبد,http://www.leadershipnow.com/sanborn.html.& الفتاح، سياسة الحوار والتوافق بين الأجيال، صحيفة الاهرام المصرية، العدد 47267، الخميس 5 مايو 2016. Phil Rosenzweig, Left Brain & Right Stuff, (New York: Public Affairs, 2014), p. 7.
5. Thomas J. Neff and James M. Citrin, You’re in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), pp. 235– 253.
6. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: Doubleday Broadway Publishing Group, 2006), p. xii.

7. Gil Peterson Leadership Requires Flexibility,http://www.churchcentral.com/blog/5997/Leadership-Requires.

8. Barbara Kellerman, Bad Leadership, (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004), pp. 51-52.

9. Robert A. Hall, Ten Responsibilities of Leadership, http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=24226

10. Warrn Bennis ,On Becoming)1 A Leader, Warrn Bennisinc,2009, p.37Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American

11. Cashman K. *Leadership From The Inside Out : Becoming A Leader For Life* [e-book]. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 7, 2013.p.84.& Thomas J. Neff and James M. Citrin, You're in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), pp. 235 – 253.

12. Mobley W, Wang Y, Li M. *Advances In Global Leadership. Volume 5* [e-book]. [N.p.]: JAI Press; 2009. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 24, 2013,p.20

13. سورة النحل، الاية:92،

14. Goulet L, Jefferson J, Szwed P. LEADERSHIP Is Everybody's Business. *T+D* [serial online]. August 2012;66(8):48-53. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February 20, 2013و
محمد منير، الادارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها، (القاهرة عالم الكتب، 2001)، ص:23.

. Klann, Gene, Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to

Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, (Center for Creative Leadership, 2003), p.11.

15. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

16. Thomas J. Neff and James M. Citrin, You're in Charge – Now What?, (New York: Esaress Holding, Ltd., 2005), pp. 233 – 234

17. سورة هود، الاية:91.

18. سورة فصلت، الاية:17.

19. Christine Clements, John B. Wash bush, The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html.

20. سورة هود، الآية: 97.

21. سورة ال عمران، الاية: 167.

22. سورة النساء، الاية:81.

23. سورة النساء، الاية: 141.

24. سورة الحج،الاية:42.

25. سورة الانفال، الاية:46.

26. Karen Burns, 12 Things We'd Tell Our Bosses if We, http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0. and Leadership and Policy in Schools, 2003 6Vol 2, No 2, pp., 141-15.

27. عدنان فرزات، وظائف عربية بلا مؤهلات، صحيفة العرب اليوم، العدد 5314 الأربعاء 9 ربيع الأول 1433 هـ - الموافق 1 شباط 2012م.و Heather R. Huhman, How to Avoid 7 Common On-the-Job Mistakes, http://finance.yahoo.com/news/How-to-Avoid-7-Common-usnews-2213515457.html?x=0

28. سورة نوح، الاية:7.

29. سورة البقرة، الاية:206.
30. سورة الحشر، الاية:12 .
31. سورة ال عمران، الاية:120.
32. Karen Burns, 7 Things Never to Say to Your Boss, http://www.khayma.com/aledari/Lio.h
33. Jim Nightingale, Think Smart Act Smart - Avoiding the Business Mistakes That Even Intelligent People Make, (N.Y.; John Wiley,2008), pp. 137. -142.
34. سورة يوسف، الاية: 84.
35. سورة الزخرف ، الاية:7.
36. عمرو حسني، أشهر 10 جمل قالها معمر القذافي، صحيفة الوطن، بتاريخ 20/ 10/ 2014.
37. Heather R. Huhman, How to Avoid 7 Common On-the-Job Mistakes, http://finance.yahoo.com/news/How-to-Avoid-7-Common-usnews-2213515457.html?x=0
38. سورة إبراهيم، الاية:13.
39. سورة المائدة ، الاية:70 .
40. Leaders. *Journal For Quality & Participation* [serial online]. April 2010;33(1):p.4-5..& Pless N, Maak T, Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012;26(4):51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013 & Tracy, B... *How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. American Management Association (2010)pp.3-5.

الفصل الحادي عشر: نـهوض القيادة

1. سورة المائدة، الاية:49.
2. سورة الانعام، الاية:50.
3. غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد، مؤسسة الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 346.

4. سورةهود، الاية:85.
5. 8سورة التوبة، الاية:6
6. Diana Middleton, Five Signs You're a Bad Boss,http://finance.yahoo.com/career-work/article/112159/5-signs-of-a-bad-boss?mod=career-leadership, and Common Leadership and Management MistakesAvoiding Universal Pitfalls Avoid common leadership and management mistakes.
7. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، مصدر سابق، ص:53.
8. Further Motivational Strategies, http://www.iid-alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir065.htm
9. ماري البريت وكلاي كتر، 101 من اكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون، وكيفية تجنبها، (الرياض: مكتبة جرير 1999) ط1، ص: 145.
10. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، مصدر سابق، ص:56.
11. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب، المعادلة الانسانية، (عمان: مؤسسة مطبوعات الشعب، 1976)، ص:162. و 8 simple things you can do to encourage others,http://www.davecheong.com/2006/07/12/8
12. Lessons from Nightmare Bosses, *The No Asshole Rule*, author Robert Sutton shares lessons from his new book, *Good Boss, Bad Boss*., http://www.inc.com/magazine/20101001/lessons-from-nightmare-bosses.html.
13. Impact of transformational leaders. http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6282557/Follower-behavior-and-organizational-performance.htm
14. Michsael Useem, Leading your boss, http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_19487.html
15. Bennis Warren, Followership, http://www.graphicarts.org/nalc/articles/follower.htm

16. Yew Heng Chiong, The Importance Of Keeping Your Affiliates Happy, http://ezinearticles.com/?The-Importance-Of-Keeping-Your-Affiliates-Happy&id=5225076.
17. Patricia Wallington, Why All Leaders Should Hone Their 'Followership' Skills, http://www.cio.com/article/31907
18. Brene Brown, Rising Strong, (New York: Spiegel and Grau, 2015), pp. 185 – 214.
19. Robert A. Hall, Ten Responsibilities of Leadership, http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=24226
20. 12سورة الحجر، الاية:85.
21. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: The Doubleday Broadway Publishing Group Inc., 2006), p.98 &. Jessica DilulloHerrin, Find Your Extraordinary ,(N.Y.Random House.2016)p.3 & Pless N, Maak T,)7(Waldman D. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy Of Management Perspectives* [serial online]. November 2012;26(4):51-65. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.
22. D. Michael Abrashoff, Get Your Ship Together, (N.Y. :Penguin Group, 2004), p. 2.
23. سورة الاحزاب، الاية: 23.
24. Phil Rosenzwing, Left Brain Right Stuff, How Leaders Make Winning Decisions, (N.Y.; Public Affairs. 2014), p.15.
25. سورة طه، الاية:72.
26. Vineet Nayar, Employees First Customers Second, (Boston: Harvard Business Press, 2010), p. 4.

27. What Should You Do if You Encounter Bad Leadership?http://en.wikibooks.org/wiki/Managing_Groups_and_Teams/Poor_Leadership.
28. سورة يوسف، الاية: 28
29. سورة الفتح، الاية:29..
30. سورة الانبياء، الاية: 21-22
31. سورة الحجرات، الاية:15.

مصادر الفصل الثاني عشر: حالات واقعية عن انتكاس القيادة

1. سورة هود، الايات:96-99.
2. د .ناجح إبراهيم ،عبد الناصر في ذكراه، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/1465424 بتاريخ 3/10/ 2016.
3. https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%8A%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D9%86%D9%8A%D9%83%D8%B3%D9%88%D9%86.
4. Jim Nightingal, Think Smart Act Smart- Avoiding the Business Mistakes That Evan Intelligent People Make,(N.Y.; John Wiley,2008)pp.137-142.
5. . http://search.yahoo.com/search?p=moshe+katsav
6. غانم فنجان موسى & وفاطمة فالح احمد، تاثيرات التابعين في القيادة، السويد، فكخو، فيشون ميديا، 2012، ص: 229.
7. مايكل وايتنغ، معمر القذافي.. الأخ قائد الثورة قاهر الجماهير حب حتى الموت، صحيفة المجلة، الثلاثاء، 29 مارس، 2011.
8. عمرو حسني، أشهر 10 جمل قالها "معمر القذافي"، صحيفة الوطن، بتاريخ 20/ 10/ 2014.
9. عماد الدين اديب، النموذج الكوري الشمالي، صحيفة الوطن المصرية، الجمعة 18:10 2016.
10. محمد إبراهيم الدسوقي، مخزون الثقة، صحيفة الاهرام المصرية ، الأثنين 10 من ذو الحجة 1437 هـ 12 سبتمبر 2016 السنة 141 العدد 47397.
11. Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops

and figureheads, msn.com/en-us/money/savingandinvesting/falling-from-power-50-failures-flops-and-figureheads/ss-BBw6zW3?ocid=spartandhp#image=1

.12 Op.cit.

.13 . Op.cit

.14 https://en.wikipedia.org/wiki/Sepp_Blatter. & Sepp Blatter: End of era for Fifa boss, http://www.bbc.com/news/world-europe-32985553.

.15 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.

.16 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.

.17 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.

.18 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.

.19 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.

.20 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.

.21 Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit

22. http://www.france24.com/ar/20160831

23. The Islamic Post, October Volume II 2016

24. Douglas A. McIntyre, Michael B. Sauter, Samuel Stebbins, Thomas C. Frohlich and Evan Comen for 24/7 Wall St. Falling from power: 50 failures, flops and figureheads, Op.cit.